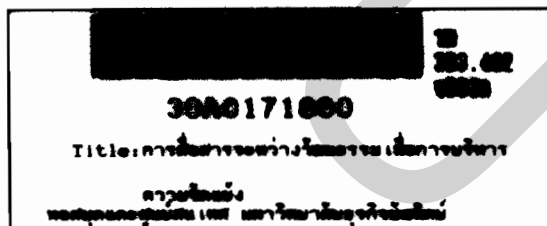




การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน  
ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน  
ของสายการบินลุฟท์ฮันซ่า

จิราพร รัตนธร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขานิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2547

ISBN 974-281-934-3

Intercultural Communications for Conflict Management At Work  
A Case Study between Thai and German Cabin Crews  
of Lufthansa German Airlines

Chiraporn Rattanathorn

A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
Department of Communication and Information Technology  
Graduate School Dhurakitpundit University

เลขทะเบียน.....	0171869
วันลงทะเบียน.....	23 พ.ย. 2547
เลขเรียกหนังสือ.....	303.482
	จ 5337
	[ 2546 ]

2004

ISBN 974-281-934-3



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงฉลวย

ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณี  
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า

เสนอโดย นางจิราพร รัตนธร

สาขาวิชา นิเทศศาสตรสารสนเทศ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.พัฒนพงษ์ จาติเกตุ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.พัฒนพงษ์ จาติเกตุ)

.....กรรมการ

(ดร.อัญชลี จุฬาทิมพัตน์)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.อรรรณ ปิณฑน์โอวาท)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ ๑๖ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงจาก ดร. พัฒนพงษ์ จาติเกตุ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ อาจารย์ผู้ช่วยที่ปรึกษา ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์มาตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า ทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย หากปราศจากความร่วมมือจากบุคคลดังกล่าว จะทำให้วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีอาจสำเร็จลงได้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา-มารดา ครอบครัวของข้าพเจ้า รวมทั้งทุกท่านซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษา

จิราพร รัตนธ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ผ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาคำวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ .....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
นิยามศัพท์.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม.....	12
วัฒนธรรมองค์กร.....	17
วัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กร.....	19
ความขัดแย้งและวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง .....	21
ความสั่นไหวในการสื่อสาร .....	33
การปรับตัวทางวัฒนธรรม.....	38
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง.....	57
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน.....	59
ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรม.....	65
ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกของหัวหน้างาน. ที่ผู้ตอบแบบสอบถามพึงประสงค์.....	67
ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	69
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	109
ประวัติผู้เขียน.....	119

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	53
2. จำนวนและร้อยละ ของเพศพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำแนกตามเชื้อชาติ.....	54
3. จำนวนและร้อยละ ของระดับการศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำแนกตามเชื้อชาติ.....	55
4. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	56
5. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาทำงาน.....	56
6. จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญ ความขัดแย้งกับหัวหน้างาน.....	57
7. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน.....	58
8. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทย จำแนกตามความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน.....	59
9. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมัน จำแนกตามความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน.....	62
10. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทย จำแนกตามการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร.....	65
11. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาว เยอรมันจำแนกตามการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร.....	66
12. จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ ของหัวหน้างานที่พึงประสงค์.....	67
13. การเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน.....	69
14. การเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเพศแตกต่างกัน.....	71

## สารบัญตาราง ( ต่อ )

ตารางที่	หน้า
15. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	72
16. ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการ สื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะ.....	73
17. ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการ สื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยง.....	74
18. ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการสื่อสาร เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการยอมให้.....	75
19. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีอายุแตกต่างกัน.....	76
20. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของ หัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ๔ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย.....	77
21. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของ หัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร๔ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน.....	78
22. ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็น ที่มีต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย.....	79
23. ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานและความคิดเห็น ที่มีต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน.....	80
24. ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสาร เมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินชาวไทย.....	81
25. ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสาร เมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินชาวเยอรมัน.....	82



## สารบัญตาราง ( ต่อ )

ตารางที่	หน้า
26. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชิงชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน.....	83
27. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชิงชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร .....	84

DPU

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede.....	14
2. แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	25

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน  
 ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน  
 ของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า

ชื่อนักศึกษา จิราพร รัตนธ  
 อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. พัฒนพงษ์ จาติเกตุ  
 สาขาวิชา นิเทศศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2546

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่าที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเส้นทางระหว่างกรุงเทพ - แฟรงก์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี จำนวน 160 คนแบ่งเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจำนวน 80 คนและชาวเยอรมันจำนวน 80 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบหาความสัมพันธ์ ซึ่งประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจำแนกตามเชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา พบว่า มีผลต่อวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานและระยะเวลาในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน
3. ระยะเวลาในการทำงานกับเชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน
4. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า

Thesis title      International Communications for Conflict Management at work  
                         A Case Study between Thai and German Cabin Crews  
                         of Lufthansa German Airlines

Name                Chiraporn Rattanathorn

Thesis Advisor    Dr. Pattanapong Chatiketu

Department        Communication and Information Technology

Academic Year    2003

### Abstract

The purpose of this research was to study Conflict management style with the chief of staff of Thai and German Cabin Crews of Lufthansa, including comments toward the communication competence of the chief of staff and organizational culture. Questionnaire were used to collect data from sample group of 160 Thai and German Cabin Crews of Lufthansa German Airlines, routing Bangkok-Frankfurt (Germany) ; 60 Thai and 60 German Cabin Crews. Percentage, means, t-test and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient analysis were used to analyze data through SPSS computer program. The results of this research indicated that

1. The personal data of most of Cabin Crews, such as nationality, sex, educational level have an effect toward Conflict management style with the chief of staff
2. The comments toward the communication competence of the chief of staff of Cabin Crews and their working period have no correlation with Conflict management style with the chief of staff
3. Working period and nationality of Cabin Crews have no correlation with idea toward communication competence of the chief of staff
4. Most of Thai Cabin Crews of Lufthansa German Airlines can go along very well with organizational culture rather than those of the German

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์ ดังที่ Kleinjans กล่าวไว้ว่า "การสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งของชีวิต เหมือนลมหายใจ แต่เรามักไม่ค่อยรู้ตัวว่าเรากำลังสื่อสารกันอยู่" (อ้างถึงใน เสถียร เขยประทับ : 19) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่เป็นโลกการสื่อสารไร้พรมแดน หรือ ยุคโลกาภิวัตน์ มนุษย์มีการสื่อสารระหว่างคนที่มาจาก "ประเทศ" ที่มีวัฒนธรรมต่างกันมากกว่าในอดีต โดยวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามแต่ละวัฒนธรรม และการสื่อสารจะเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงานและการทำงานร่วมกัน ซึ่งในการทำงานทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรย่อมเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งนั้นมิใช่แต่ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเท่านั้น ในระดับผู้ปฏิบัติงานเองก็จำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเหล่านั้นให้ได้เช่นกัน รวมทั้งการทำงานของบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันจำเป็นจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมของกันและกัน ทั้งนี้เพื่อช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

#### โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของวิธีการเดินทาง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า มนุษย์จากคนละสังคม คนละวัฒนธรรมมีโอกาสพบปะติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย สะดวก รวดเร็วมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เนื่องจากผลของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งคำว่า "โลกาภิวัตน์" มาจากคำภาษาอังกฤษว่า "Globalization" แปลเป็นไทยว่า "การทำให้เป็นโลกหรือการทำให้เป็นสากล" ที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า "Globe" เป็นคำนาม (Noun) แปลว่า "ลูกโลก" และเมื่อนำมาทำให้เป็นคำคุณศัพท์ (adjective) จะได้เป็นคำว่า "Global" หมายความว่า "ซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งโลก" โลกาภิวัตน์จึงเป็นกระบวนการและปรากฏการณ์ของโลกที่สามารถเชื่อมต่อกันกลายเป็นใบเดียวกันทำให้ผู้คนในโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น

นอกจากนั้น ประกอบกับความก้าวหน้าของวิธีการเดินทางที่ทำให้มีผู้อพยพโยกย้ายจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งไปทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการอพยพไปทำงานชั่วคราวหรือถาวร การไปศึกษา/ฝึกอบรม การท่องเที่ยว การแต่งงานข้ามชาติ ที่ทำให้ผู้ที่มาจากคนละสังคม คนละวัฒนธรรมมีความจำเป็นต้องติดต่อหรือทำงานร่วมกัน จึงเกิดการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) ตามที่ Samovar (1998 อ้างถึงในกาญจนา แก้วเทพ : 158) ให้คำนิยามว่า "เป็นการสื่อสารระหว่าง 2 วัฒนธรรมขึ้นไปที่มีระบบการรับรู้และสัญลักษณ์ที่ต่างกันมากพอที่จะทำให้เหตุการณ์การสื่อสารนั้นต้องเปลี่ยนแปลง"

### **ธุรกิจการบินกับการขยายตัวด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม**

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการขยายตัวด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดจากผลของกระแสโลกาภิวัตน์ เนื่องจากมีผู้คนหลายเชื้อชาติ หลายวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน อย่างการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือที่เรานิยมเรียกทับศัพท์ว่า แอร์โฮสเตส หรือแอร์โฮสเตส ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่คอยอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินหนึ่งๆ ในปัจจุบันบริษัทสายการบินส่วนใหญ่ได้เปิดโอกาสให้คนต่างชาติสามารถเข้าทำงานเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินประจำชาติของตน แทนที่จะเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของชาตินั้น ๆ อย่างในอดีตที่ผ่านมา ทำให้บุคคลเหล่านี้ต้องมีการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มาจากสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจกัน ต้องสร้างความหมายร่วมกันโดยที่วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การตีความและความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของแต่ละฝ่ายต่างกันไป เนื่องจากแต่ละวัฒนธรรมต่างมีลักษณะเฉพาะตัวและแสดงออกมาในรูปแบบบุคลิกภาพร่วม (collective personality) ของคนในวัฒนธรรมนั้นๆ

### **สายการบินลูฟท์ฮันซ่า**

ท่าอากาศยานกรุงเทพ มีสายการบินให้บริการมากกว่า 80 สายการบิน และจัดเป็นท่าอากาศยานที่มีจำนวนผู้โดยสารคับคั่งจัดอยู่ในอันดับที่ 18 ของโลก (ข้อมูลจาก [www.airports.org](http://www.airports.org) ของ Airports Council International (ACI) ตั้งแต่ ม.ค.- ธ.ค.2545) สายการบินลูฟท์ฮันซ่า สายการบินแห่งชาติของประเทศเยอรมนีก็เป็นสายการบินหนึ่งให้บริการ ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ โดยบินจากศูนย์กลางการบินใหญ่ในประเทศเยอรมนีสู่เมืองสำคัญ

ทุกแห่งในยุโรปและเมืองอื่นๆ อีกมากมาย และได้เริ่มเปิดเส้นทางบินเบอร์ลิน-กรุงเทพฯ เมื่อ 60 ปีที่แล้วในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2482 ใช้เวลา 4 วันครึ่งบินข้ามระยะทางหนึ่งหมื่นกิโลเมตรด้วยเครื่องบินจังก์เกอร์ส (Junkers) 52 ชื่อ "ฮันส์ โลบ"(Hans Loeb) ที่ต้องแวะพักเติมน้ำมันระหว่างทางหลายครั้งก่อนจะร่อนลงจอดที่ท่าอากาศยานกรุงเทพ นับเป็นความสัมพันธ์ทางการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศไทยและประเทศเยอรมนีเป็นครั้งแรก ต่อมาเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2502 สายการบินลุฟท์ฮันซาก็ได้เปิดเที่ยวบินเบอร์ลิน-กรุงเทพฯ อีกครั้ง แต่คราวนี้ใช้เวลาบินเพียง 36 ชั่วโมง ด้วยเครื่องบินชื่อ "ซูเปอร์คอนสเทลเลชัน" (Super Constellation) เป็นการเปิดเส้นทางบินสู่ตะวันออกไกลอีกครั้งและเป็นการเริ่มต้นบริการเที่ยวบินประจำสายใหม่ระหว่างประเทศเยอรมนีและประเทศไทย

เพื่อเป็นการให้บริการแก่ผู้โดยสารหลากหลายเชื้อชาติบนเส้นทางเที่ยวบินประจำประเทศไทย ในปี พ.ศ.2539 สายการบินฯ จึงเปิดรับสมัครพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ซึ่งขณะนี้มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจำนวน 107 คน (เดือนมีนาคม 2546) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกลุ่มนี้จำเป็นต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่มีจำนวนมากกว่าวัฒนธรรมชาติอื่น รวมทั้งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือมีชื่อเรียกทางภาษาอังกฤษว่า "Air Purser" ที่เป็นชาวเยอรมัน ผู้ที่มีบทบาทในการควบคุมดูแลการบริการแก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการบนเครื่องบิน ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลงาน(ทั้งในด้านการให้บริการและด้านความปลอดภัยของผู้โดยสาร) และควบคุมการทำงานโดยส่วนรวมของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเที่ยวบินหนึ่ง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของสายการบินที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ในการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็เพื่อจะมอบหมายงานทางด้านการบริการให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคนนำไปปฏิบัติเป็นหลัก รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเส้นทางกรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี จำนวน 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ด้วยเครื่องบินโบอิง 747 เที่ยวบินรายวันเส้นทางกรุงเทพฯ-มนิลา และเส้นทางกรุงเทพฯ-ไซ่งอนจำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในแต่ละเที่ยวบินจะมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย 3 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันอีก 11 คนและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 16 คนที่จะต้องทำงานร่วมกันบนเครื่องบินตามเส้นทางดังกล่าว โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยทั้ง 3 คนจะแยกกันทำงานคนละส่วนคือ ส่วนของผู้โดยสารชั้นธุรกิจ ชั้นประหยัดตอนกลางและชั้นประหยัดตอนท้าย

## วิถีชีวิตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

ก่อนที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันจะเริ่มปฏิบัติงานจริง จะต้องได้รับการฝึกอบรม (trainee) ที่ประเทศเยอรมนีเป็นเวลา 6 สัปดาห์ โดยในช่วง 3 สัปดาห์แรกจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน เรื่องอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งการเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละชาติ ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมเยอรมัน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมไทย และช่วง 3 สัปดาห์หลังจะเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยและการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ บนเครื่องบิน การปฏิบัติตนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน หลังจากนั้นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะฝึกทดลองให้บริการแก่ผู้โดยสารจริง 1 เที่ยวบินไป-กลับที่เรียกว่า trainee flight ก่อนจะเริ่มทำงานจริงโดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะให้บริการผู้โดยสารบนเที่ยวบินออกจากท่าอากาศยานกรุงเทพเวลาประมาณ 23.00 น. ไปยังท่าอากาศยานแฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี เวลาประมาณ 06.00 น. ของเช้าวันรุ่งขึ้น ซึ่งใช้เวลาบินประมาณ 11 ชั่วโมง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะต้องพักที่โรงแรม Maritin เมือง Darmstadt ประเทศเยอรมนีเป็นเวลา 2 วันถึงจะบินออกจากท่าอากาศยานแฟรงค์เฟิร์ต เวลาประมาณ 22.00 น. ถึงท่าอากาศยานกรุงเทพเวลาประมาณ 14.30 น. แล้วจะพักอย่างน้อย 4 วันหรืออย่างมาก 9 วันจึงจะเริ่มทำงานอีกครั้ง

นอกจากนี้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยบางคนอาจจะทำงานที่เรียกว่า Deadhead Flight คือ เดินทางเหมือนผู้โดยสารด้วยสายการบินไทยไปยังประเทศสิงคโปร์เพื่อปฏิบัติงาน โดยสายการบินลูฟท์ฮันซ่าจะมีเที่ยวบินออกจากประเทศสิงคโปร์ไปยังจากาต้า ประเทศอินโดนีเซียแล้วก็บินกลับมายังประเทศสิงคโปร์ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยเหล่านี้ก็จะพัก 1 คืนที่ประเทศสิงคโปร์ และในวันรุ่งขึ้นเวลา 20.00 น. ก็จะทำการบินจากประเทศสิงคโปร์ไปยังท่าอากาศยานแฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี แล้วพักที่โรงแรม Maritin เมือง Darmstadt ที่ประเทศเยอรมนีเป็นเวลา 2 วันถึงจะบินออกจากท่าอากาศยานแฟรงค์เฟิร์ต เวลาประมาณ 22.00 น. ถึงท่าอากาศยานกรุงเทพเวลาประมาณ 14.30 น. แล้วจะพักอย่างน้อย 4 วันหรืออย่างมาก 9 วันจึงจะเริ่มทำงานอีกครั้ง (ข้อมูลจากการสอบถาม ชลินทร์ทิพย์ บุรีรักษ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า ประจำประเทศไทย, 2546)



## วัฒนธรรมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับชาวเยอรมัน

วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดให้สังคมมนุษย์มีลักษณะแตกต่างกัน โดยแต่ละวัฒนธรรมต่างก็มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง วัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย เช่น ประเทศไทยจะมีลักษณะทางวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ที่ถือว่าบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (เช่น ครอบครัว/เครือญาติ) การตัดสินใจหรือความรับผิดชอบจะมีต่อกลุ่มมากกว่าตัวเอง เน้นการเคารพในระบบอาวุโสและการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา (High Power Distance) และมีการสื่อสารที่มีลักษณะแบบ High context โดยคนไทยมักจะเป็นคนไม่พูดจาอะไรตรงไปตรงมา พูดจាក้อม ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของประเทศแถบตะวันตก เช่น ชาวเยอรมันที่มีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) คือเน้นเสรีภาพของบุคคล การตัดสินใจและความรับผิดชอบของบุคคล เน้นความเสมอภาค ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบพูดจาตรงไปตรงมา ไม่ต้องใช้ท่าทางหรือสีหน้าช่วยในการตีความที่เราเรียกว่า Low context ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับวัฒนธรรมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

## ปัจจัยการสื่อสารของการทำงาน

ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำงานร่วมกันเป็นที่มาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในแต่ละเที่ยวบินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือ การสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเหล่านี้จำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจวัฒนธรรมของกันและกันเพื่อที่จะทำให้กระบวนการสื่อความหมายสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อความหมาย และการสื่อความหมายสามารถส่งผ่านได้ทางวัฒนธรรม (Culture is in communication and communication is through culture) ซึ่ง เกรกอรี เบทสัน (Gregory Bateson) และ เจอร์เก็น รุสช์ (Jurgen Ruesch) ได้ให้คำนิยามว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของกระบวนการสื่อสาร (Set of Communication Process) หมายความว่า คำว่า "วัฒนธรรม" และ "การสื่อสาร" มีความหมายเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมและการสื่อสารจะเป็นคนละอย่างกัน แต่ก็ทั้งสองสิ่งที่ไม่อาจแยกกันได้ เพราะสิ่งที่เป็นที่ยอมรับของวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่เป็นที่ยอมรับในอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็ได้ ทำให้การสื่อความหมายไม่ประสบความสำเร็จ

## ความขัดแย้งในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม หากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเหล่านี้ไม่พยายามศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมของกันและกัน การสื่อความหมายก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการกระทบกระทั่งทางกาย แต่มักเกิดจากความแตกต่างในความคิดเห็น ความแตกต่างในอารมณ์ และความกดดันทางจิต นำไปสู่ความซุนเคืองและความตึงเครียด นักวิชาการทุกศาสตร์กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะมาจกวัฒนธรรมที่แตกต่างกันหรืออำนาจ ตามที่ ฟอหลวงจอนิ โอโดเซา (อ้างถึงใน วีระศักดิ์ จันทรส์องแสง) กล่าวว่า อำนาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่มนุษย์ทะเลาะกันมา 2,000 กว่าปี ซึ่งในการทำงานของทุกหน่วยงานมักจะมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย และชาวเยอรมันที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จะมีวิธีการสื่อสารแตกต่างกันอย่างไรเมื่อต้องเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่เป็นผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยในการสื่อสารหรือไม่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจและความพึงพอใจอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## ปัญหานำวิจัย

1. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน อย่างไร
2. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกัน จะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน หรือไม่ อย่างไร

3. ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันหรือไม่ อย่างไร

4. ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันหรือไม่ อย่างไร

5. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

6. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันหรือไม่

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่าที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลต่อวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินลูฟท์ฮันซ่า

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่าที่มีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับ วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่ากับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่ากับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

6. เพื่อเปรียบเทียบพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารกับหัวหน้างาน

7. เพื่อเปรียบเทียบพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

### **สมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐาน 1 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

สมมติฐาน 2 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 3 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่มีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 4 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

สมมติฐาน 5 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

สมมติฐาน 6 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 7 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 8 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

สมมติฐาน 9 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

### ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่าบนเที่ยวบินที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ซึ่งเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมคนไทยกับคนเยอรมัน
2. เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อใช้ในการทำงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรมากที่สุด
3. เพื่อสามารถนำมาเป็นฐานข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าสำหรับนักศึกษาที่สนใจเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมต่อไป
4. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคคลทั่วไปในการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นได้

### นิยามศัพท์

1. การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารแบบเผชิญหน้าด้วยการใช้ภาษาได้แก่ วจนภาษา (Verbal communication) อาจเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน และอวจนภาษา (Nonverbal communication) อาจเป็นกริยาท่าทาง สีหน้าหรือน้ำเสียงก็ได้

2. วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่บุคคลรับรู้ร่วมกัน เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนจำนวนมาก ในกรณีนี้คือ

2.1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลสูง(High Individualism) กับความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ที่เน้นเป้าหมายของกลุ่มจะต้องมาก่อนความต้องการของตนเอง

2.2 วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างด้านอำนาจคือ แบบ High Power Distance จะยอมรับว่าอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมแบบ Low Power Distance ที่มีความแตกต่างด้านอำนาจต่ำ

2.3 วัฒนธรรมที่อิงบริบท ได้แก่ วัฒนธรรมที่อิงบริบทมาก (High context) จะให้ความสำคัญกับระดับบริบทในการสื่อสารและวัฒนธรรมที่อิงบริบทน้อย (Low context) ที่ให้ความสำคัญกับตัวสารหรือเนื้อหาในการสื่อสาร

3. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ กระบวนการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มาจากสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในกรณีนี้คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

4. ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่าที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมและเชื้อชาติแตกต่างกันมาปฏิบัติงานภายในองค์กรมาปฏิสัมพันธ์ แสดงพฤติกรรมและความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน ในที่นี้คือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะสื่อสารเพื่อบริหารไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร โดยใช้วิธีการสื่อสาร 5 แบบ คือ

5.1 การเอาชนะ หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมการแสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

5.2 การร่วมมือ หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมมุ่งที่จะเอาชนะโดยให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา โดยมุ่งที่จะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

5.3 การประนีประนอม หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมในการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่พบกันครึ่งทาง

5.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เจอเยาะและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5.5 การยอมให้ หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามแบบที่เขาชอบแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลขึ้น

6. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ในที่นี้ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน

7. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ในที่นี้คือ หัวหน้าที่มีเชื้อชาติเป็นชาวเยอรมัน

8. ความคิดเห็น หมายถึง ทักษะ หรือประมาณการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ในที่นี้คือ ความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์ในการสื่อสารของหัวหน้างาน

9. ความสัมพันธ์ในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารที่จะสื่อความได้เหมาะสมในบริบทที่คู่สื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กัน และสามารถตีความสารได้ตรงกับความประสงค์ของผู้ส่งสาร โดยลักษณะความสามารถในการสื่อสารจะต้องยอมรับของวัฒนธรรมนั้น ๆ ด้วย

10. การปรับตัวทางวัฒนธรรม หมายถึง การปรับทิศทางการปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติในวัฒนธรรมใหม่โดยมีสุขภาพจิตที่ดี

11. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ได้แก่ เชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา และอายุ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันสายการบินลูฟท์ฮันซ่า" นี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Variability)
- วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
- วัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กร (Cultural and organizational communication)
- ความขัดแย้งและวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
- ความล้มเหลวในการสื่อสาร (Communication Competence)
- กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation Process)

#### ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Variability)

Gudykunst และ Kim (1992:42-53 อ้างถึงใน ภัทรานุจ แสงจันทร์ : 17) Gudykunst และ Ting-Toomey (1988 : 39-57) และ Ting-Toomey (1999 : 58-75) ได้แสดงแนวคิดเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักคิดแต่ละท่าน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะขอกล่าวเฉพาะเรื่องความเป็นปัจเจก (Individualism-Collectivism) และความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance) และการสื่อสารเชิงบริบท (High-Low context culture) สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ความเป็นปัจเจก (Individualism-Collectivism)

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ Individualistic มีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivistic) และประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนโดยสมัครใจ เคารพสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลและบริหารบุคคล (คนแต่ละคน) แต่ในวัฒนธรรม Collectivistic จะมีลักษณะเน้นความเป็นกลุ่มเป้าหมายของกลุ่มจะต้องมาก่อนความต้องการของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนโดยบังคับ เรื่องของคนอื่นคือเรื่องของเรา และบริหารงานเป็น



กลุ่ม ทั้งนี้ สามารถจำแนกระดับความมากน้อยของความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่มได้ เป็น High-Low Individualism กล่าวคือ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลจะมีความมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ในสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง หรือ high Individualism บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเป็นสากลทั่วไป สังคมลักษณะนี้มักพบในประเทศแถบตะวันตก เช่น ยุโรป และอเมริกาเหนือ ส่วนในสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำหรือ low Individualism บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเฉพาะ และยึดติดกับกลุ่ม ทั้งยังมีความแตกต่างระหว่างค่านิยมของคนในกลุ่มกับคนนอกกลุ่ม สังคมลักษณะนี้มักพบในประเทศแถบเอเชีย แอฟริกา ตะวันออกกลาง อเมริกากลาง อเมริกาใต้ และหมู่เกาะแปซิฟิก เป็นต้น (Hofstede,1980;1991 อ้างถึงใน Ting-Toomey ,1991 :68)

#### **ความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance)**

ความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจ หมายถึง ขอบเขตซึ่งสมาชิกที่มีอำนาจน้อยกว่าในสถาบันหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างด้านอำนาจสูงหรือ high power distance จะยอมรับว่าอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม นอกจากนี้ระดับของการยอมรับการกระจายอำนาจ ยังขึ้นอยู่กับลักษณะทางภูมิศาสตร์ จำนวนประชากร และความมั่นคงของแต่ละสังคมวัฒนธรรมด้วย ตัวอย่างสังคมที่มีความแตกต่างด้านอำนาจสูง เช่น มาเลเซีย กัวเตมาลา ปานามา ฟิลิปปินส์ เม็กซิโก เวเนซุเอลา และประเทศในแถบอาหรับ ส่วนตัวอย่างสังคมที่มีความแตกต่างด้านอำนาจต่ำ หรือ low power distance เช่น ออสเตรเลีย อิสราเอล เดนมาร์ก นิวซีแลนด์ ไอร์แลนด์ สวีเดน และนอร์เวย์ (Hofstede,1991 อ้างถึงใน Ting-Toomey, 1999 : 69-71)

#### **บริบทกับการสื่อสาร (High-Low context culture)**

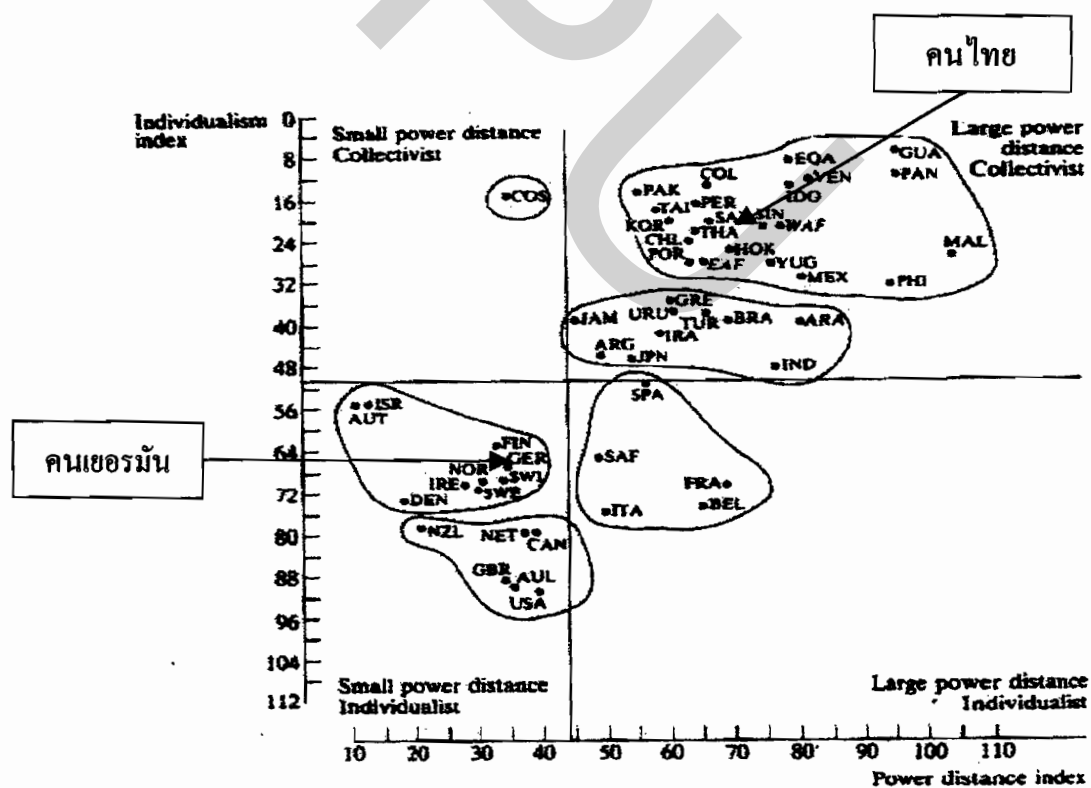
Edward Hall (1976) นักมานุษยวิทยาเห็นว่าบริบทมีความสำคัญต่อการสื่อสารในแต่ละวัฒนธรรมไม่เท่ากัน วัฒนธรรมที่สื่อสารด้วยการอิงบริบทมาก (high context culture) จะให้ความสำคัญกับระดับของบริบทในการสื่อสาร ซึ่ง Hall เห็นว่า การสื่อสารในวัฒนธรรมแบบ high context จะถือว่าผู้รับสารมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดีอยู่แล้ว และไม่จำเป็นต้องให้ข้อมูลเบื้องต้นแต่อย่างใด การสื่อสารอิงบริบทมากจะมีความกำกวมสูง คำพูดมักจะไม่บอกอะไรตรงๆ บางครั้งต้องเดาใจผู้ส่งสารและมักคำนึงถึง การให้เกียรติผู้รับสาร

ขณะที่ในสังคมที่สื่อสารด้วยการอิงบริบทน้อย (low context culture) ให้ความสำคัญกับตัวสารหรือเนื้อหาในการสื่อสาร การสื่อสารในวัฒนธรรมแบบ low context ผู้ส่งสารจำเป็น

ต้องให้ข้อมูลแก่ผู้รับสารในทุกเรื่อง เน้นความชัดเจน คำพูดตรงไปตรงมาให้ผู้รับสารเข้าใจได้ทันที ไม่ต้องเดาใจผู้ส่งสาร นอกจากนี้สังคมแบบ high context จะมีความแตกต่างระหว่างคนในกลุ่ม และคนนอกกลุ่มมากกว่าสังคมแบบ low context (Gudykunst และ Ting-Toomey, 1988 :43 ; Chen, 1988 :50)

จากแนวคิดเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ได้กล่าวข้างต้น จะเห็นว่า วัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย เช่น ประเทศไทย จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivist) การสื่อสารให้ความสำคัญกับบริบทมากแบบ high context และมีความแตกต่างด้านอำนาจสูง (High Power Distance) ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมของประเทศตะวันตกที่มีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualistic) การสื่อสารมีลักษณะแบบ low context และมีความแตกต่างด้านอำนาจต่ำ (Low Power Distance) ดังภาพที่ 1 ของ Hofstede แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมของชาวไทยกับชาวเยอรมันมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยสิ้นเชิง

ภาพที่ 1: มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede เกี่ยวกับความเป็นปัจเจกนิยมและความแตกต่างทางอำนาจ



ในการวิจัยเรื่อง "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันสายการบินลูฟท์ฮันซ่า" เป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงการศึกษาของ Hofstede ที่อธิบายถึงความ แตกต่างของระบบค่านิยมในการทำงานของวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลก 4 มิติ โดยได้ทำการศึกษา วิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท IBM ดังนี้

#### มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กร หรือ สถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง (High Power Distance) สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้ บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจ สูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ แตกต่างจากองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของ อำนาจต่ำ (Low Power Distance) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียง ระบบ การจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความ เหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจ อย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่า จะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับ บัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

#### มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม ซึ่ง Hofstede ได้ให้คำจำกัด ความมิตินี้ว่า เป็นขอบเขตที่สมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้ สถานการณ์ที่แน่นอน องค์กรจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับ ความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือความผิดพลาด ถ้า องค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกัน

เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์และความรู้สึกส่วนบุคคล

ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High uncertainty avoidance) จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากเพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความ

### มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยมเป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่มีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น ตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์

### มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงข้ามกันกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในองค์กรจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายจะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ ซึ่งความเป็นหญิงในองค์กรจะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยมอ่อนโยน ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต วัฒนธรรมมิตินี้ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ "อยู่เพื่อทำงาน" เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตาม

หน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติดมหาชน ยึดค่านิยม "ทำงานเพื่ออยู่"

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรแต่ละองค์กรจะมีค่านิยมในการทำงานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งการรวมตัวของบุคลากรในองค์กรนั้นย่อมก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีเอกลักษณ์เดียวกันและแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ จะต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันที่เราเรียกว่า " วัฒนธรรมองค์กร" ซึ่งผู้วิจัยจะขอกล่าวต่อไป

#### วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กร (Organization) ถือเป็นระบบสังคมหนึ่งที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกที่ต่างกันไปทำงานร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ เพื่อกระทำการใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การรวมตัวของบุคลากรในองค์กรย่อมก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและแตกต่างจากองค์กรอื่น โดยมีนักวิชาการสนใจศึกษาและให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540 อ้างถึงใน อุปกิจ พลวงค์, 2544 : 56 ) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประติษฐ์ แบบแผน ค่านิยม พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สุภาพร มหิกุล (2543 อ้างถึงใน อุปกิจ พลวงค์, 2544 : 56) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์กร

Harrison (1972 cited in Baron & Walters,p.10,1994 อ้างถึงใน ธิดา จิตรประสงค์, 2543 : 8) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง

Schein (1992,p.12 อ้างถึงใน ธิดา จิตรประสงค์, 2543 :9) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันของภายในองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น

Cherrington (1994,p.473 อ้างถึงใน ธิดา จิตรประสงค์, 2543 :9) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยจะสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร

Hofstede (1997,p.179 อ้างถึงใน สิริรัตน์ อานามนารถ, 2543 :19) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์กร รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เราสามารถวัดได้

Robbin (1998 อ้างถึงใน อุปกิจ พลวงค์, 2544 :57) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นการรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกันซึ่งวัฒนธรรมจะบอกให้รู้ถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรและถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรทำ วัฒนธรรมช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กรและช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน พฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์กรนั้นรับรู้และยอมรับสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

## วัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย

แนวคิดเชิงวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย ในงานวิจัยของ Hofstede (1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2541 :28-29); Gudykunst, Ting-Toomey และ Chua (1988) พบว่า วัฒนธรรมไทยมีลักษณะดังนี้ 1) มีความเป็นปัจเจกน้อย 2) มีความแตกต่างทางอำนาจมาก และนงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) ได้วิเคราะห์และกล่าวถึง ลักษณะเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยตามลักษณะทางวัฒนธรรม 2 มิติของ Hofstede ที่ได้กล่าวมาข้างต้นดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) มีลักษณะเน้นความเป็นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสื่อสารจะเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือไม่พอใจออกมาตรง ๆ แต่มักจะใช้การเจียบและการข่มใจนิ่งเฉย โดยจะไม่นิยมการโต้เถียงและการเผชิญหน้า ตลอดจนทำให้ผู้อื่นต้องอับอาย การไม่แสดงความเห็นหรือการโอนอ่อนผ่อนตามจะเป็นวิถีทางที่คนไทยนิยมใช้ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง เพื่อสร้างภาพของความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสังคมไทยมองว่า คนที่เจียบ นิ่งเฉยหรือพูดน้อยเป็นคนที่อำนาจซ่อนเร้นในตัวเอง และมักจะได้รับเกรงใจจากบุคคลรอบข้าง

ลักษณะวัฒนธรรมแบบการใช้อำนาจสูง (High Power Distance) จะเน้นการเคารพในระบบอาวุโส (Respect for seniority) และปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา (Deference to rank and chain of command) ผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่า ผู้น้อยต้องรู้จักเชื่อฟังคำแนะนำเคารพความคิดเห็นของผู้อาวุโสกว่า ผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาจะถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จะปกครอง ดูแล ให้คำแนะนำ เป็นที่เคารพศรัทธา ยำเกรง และเป็นที่ยังพาทของผู้น้อยได้

วัฒนธรรมไทยเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อหมู่คณะมาก คนไทยเป็นคนที่อยากรู้ อยากเห็นเรื่องของคนอื่นดังคำกล่าวที่ว่า "เรื่องของคนอื่น คือเรื่องของเรา" แต่ก็ยังพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ (Control of emotion) และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง คนไทย ไม่ทำตัวโดดเด่นหรือข่มคนอื่น (Non-dominant styles)

เช่น รู้จักถ่อมตัว (Modest) ไม่ชิงดีชิงเด่น ( Non-competitive) สำรวมคำพูด ( Non-assertive) ไม่แสดงความก้าวร้าว (Non-aggressive) เพื่อรักษาน้ำใจกัน รักษาความเป็นเพื่อน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะวัฒนธรรมของไทยบางประการมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ในการวิจัยของ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2536 อ้างถึงในมิ่งขวัญ สินธุวงศ์, 2542 :27) บุคลากรต่างชาติระบุว่า บุคลากรไทยรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยมีความแตกต่างจากบุคลากรที่มีอายุมาก โดยพบว่า ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ในองค์กรมีลักษณะเข้าใกล้วัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น คือ กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าและโต้แย้ง มีความเป็นปัจเจกสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจลดลง และให้ความสำคัญกับตนเองมากขึ้น

### วัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรเยอรมัน

ภาพพจน์ของชาวเยอรมันคือความเป็นคนขยันขันแข็ง ทำงานหนัก เป็นระบบ รักษาทำที่ ดูเย็นชา แต่ชอบความเที่ยงตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเวลา หรือคำมั่นสัญญา คนเยอรมันมีเพื่อนสนิทไม่มากนัก ชาวเยอรมันเปิดกว้างกับการสนทนาเกี่ยวกับศาสนา การเมือง เพศ ซึ่งประเทศอื่นๆ อาจถือเป็นเรื่องต้องห้ามในการสนทนา ในทางกลับกันชาวเยอรมันไม่ชอบที่จะพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว เนื่องจากชาวเยอรมันรักความเป็นส่วนตัวเป็นอย่างมาก (Harris & Moran, 1991) เราอาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมเยอรมันเป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกสูง ตามงานวิจัยของ Hofstede (1991)

เราอาจเข้าใจวัฒนธรรมเยอรมันได้ดีขึ้นหากเข้าใจภาษาเยอรมัน ภาษาเยอรมันมีคำใช้เรียกคู่สนทนาอยู่สองระดับคือระดับสุภาพ (Sie) และระดับคนคุ้นเคยกัน (du) แต่อาจจะใช้คำว่า Herr (Mr.) หรือคำว่า Frau (Mrs.) นำหน้านามสกุล ไม่ว่าผู้หญิงคนนั้นจะแต่งงานแล้วหรือไม่ก็ตาม (Harris & Moran, 1991)

บริษัทเยอรมันยึดถือหลักการการตัดสินใจร่วมกัน (Mitbestimmung) ซึ่งเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีสิทธิมีเสียงในการบริหารองค์กร เพื่อ "จูน" เป้าหมายและความรับผิดชอบให้ตรงกัน บริษัทที่มีลูกจ้างมากกว่าห้าคนขึ้นไปมักจะมีสภาแรงงาน (Betriebsrat) เพื่อดูแลร่วมแก้ปัญหาการร้องเรียนในบริษัท นอกจากนี้พนักงานยังมีตัวแทนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการบริหาร (Board) ด้วยสหภาพแรงงานในเยอรมันมีอิทธิพลสูง จากธรรมเนียมการเรียกขานและโครงสร้าง



บริษัท (Harris & Moran, 1991) เราอาจอนุมานได้ว่าวัฒนธรรมเยอรมันเป็นวัฒนธรรมที่มีความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจระหว่างกันน้อย ดังเช่น Hofstede (1991) ระบุไว้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คนไทยจะมีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) เน้นความเป็นกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจกบุคคล มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง (High Power Distance) โดยเน้นการเคารพในระบบอาวุโส และมีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบอิงบริบทมาก (High context) ซึ่งแตกต่างจากคนเยอรมันที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นปัจเจกสูง มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ (Low Power Distance) และมีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบอิงบริบทน้อย (Low context) ดังนั้น การทำงานในบริบทระหว่างวัฒนธรรมจึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ง่าย เนื่องจากความแตกต่างทางเชื้อชาติ ความเชื่อ วิถีชีวิต ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

### **ความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラバโดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม จึงมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กันมีดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (Webster's Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

Allan C. Filley (1975:4 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 :11) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ

Daniel Katz and Robert L. Kahn (1978:649-650 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 :11) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งผิดฝ่ายตรงข้าม

จะเห็นได้ว่า เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้ง มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยที่พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจจะเป็นการตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งพฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิด จึงมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และการจำแนกแบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง ดังนี้

### เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Antecedent condition) หมายถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์นี้อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเท่านั้น แต่อาจจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ระดับของความขัดแย้งสูงขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ผลักดันให้เกิดความขัดแย้ง เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปัญหาของปฏิสัมพันธ์ และเงื่อนไขขององค์กร

#### องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors)

องค์ประกอบส่วนบุคคลนี้ นิวแมนและบรูเฮลล์ (Pneuman and Bruehl 1982 :36-40) มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

## 1. ภูมิหลังที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (Background) ได้แก่

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติแลปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้งคือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

## 2. แบบฉบับของแต่ละบุคคล (Style) มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ได้แก่

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) มนุษย์ทุกคนมีอารมณ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน คือ อารมณ์ดีมีความเป็นมิตร อารมณ์ร้าย ดื้อดึง และความมีเหตุผลและไม่มีเหตุผล แต่ละคนอาจจะมีลักษณะเด่นของอารมณ์แต่ละแบบไม่เหมือนกัน คนที่มีอารมณ์แบบเดียวกันทำงานร่วมกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นง่าย

2.3 แบบฉบับของการสื่อความหมาย (Negotiation Style) ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์กับแบบฉบับทางอารมณ์ด้วย ก็จะกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แบบฉบับพื้นฐานของมนุษย์มี 3 แบบ คือ ก้าวร้าว (Aggressive) เฉย ๆ (Passive) และกล้าแสดงออก (Assertive)

2.4 แบบฉบับของภาวะผู้นำ (Leadership Style) จำแนกได้หลายวิธี เช่น ผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบ ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

2.5 แบบฉบับอื่น ๆ (Other Style) ปงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อันเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม

3. การรับรู้ (Perception) ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง อันทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่รับรู้ในเรื่องเดียวกันแต่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

4. ความรู้สึก (Feelings) ระดับของความรู้สึกอาจจะเริ่มจากความรู้สึกรำคาญเพียงเล็กน้อย จนกระทั่งกลายเป็นบันดาลโทสะ หรือจากความวิตกกังวลจนกลายเป็นความรู้สึกหวาดกลัว การที่มนุษย์มีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง

### ปัญหาของปฏิสัมพันธ์ (Interactional Issues)

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายต้องมีการปฏิสัมพันธ์ คือ จะต้องทำงานร่วมกันพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent) และมีการติดต่อ (Communication) ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสารความรู้สึกนึกคิดและข้อความ รวมทั้งการใช้คำพูดหรือข้อความเพื่อสื่อความหมายไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดภาวะทางจิตอารมณ์ เช่น ตึงเครียด หรือไม่พอใจขึ้นได้ (McFarland, and others : 157 อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539)

### เงื่อนไขขององค์กร(Organizational Conditions)

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์กรเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น เป็นต้น

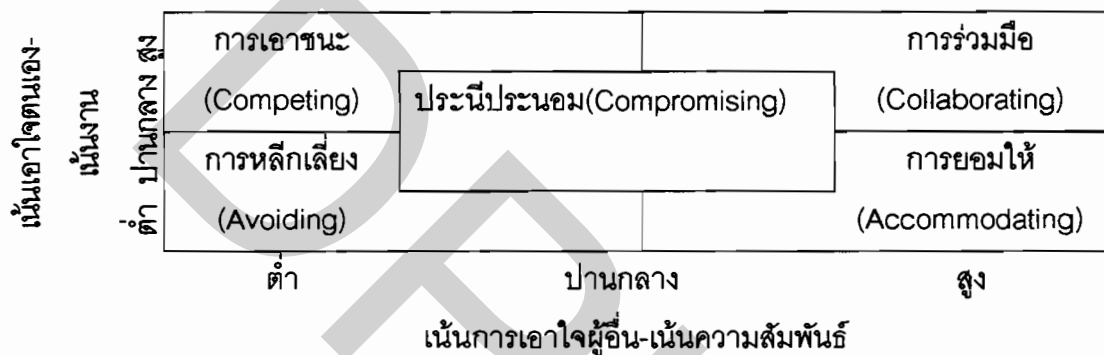
### ทฤษฎีพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งของโธมัส

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น เคนเนธ โธมัส (Kenneth Thomas,p 889-935 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,2540 :104-105) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โธมัสได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบนั้นคือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โธมัส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออกโธมัสจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 : แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญความขัดแย้ง



พฤติกรรมรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยคำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงความคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียการประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาน้ำของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและมีความซุนเคื่องเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

## พฤติกรรมสื่อสารในความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรม

Cavanaugh (1991, อ้างถึงใน วิภา หวานนวล, 2543 :74) นำเอาแบบสอบถามของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไปศึกษาการใช้พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคคลในบุคลากรทางการแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านอายุรศาสตร์และ ศัลยศาสตร์และพยาบาลในระดับบริหารของโรงพยาบาลใน West Coast จำนวน 20 แห่ง พบว่า พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงถูกใช้มากที่สุด นอกจากนั้นพยาบาลและพยาบาล ระดับบริหารมีความแตกต่างกันในการใช้พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยที่พยาบาลระดับบริหารจะใช้ประนีประนอมมากพอ ๆ กับการหลีกเลี่ยง

เอ็ม แอฟซาลเลอร์ ราฮิม (M. Afzalur Rahim อ้างถึงใน วิภา หวานนวล, 2543 :74) ได้ ทำการศึกษาเรื่องบทบาทที่เกี่ยวข้องกันระหว่างหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ การผสมผสานกัน (Integrating) การยอมตาม (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการประนีประนอม (Compromising) ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการความขัดแย้งผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็น ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีพฤติกรรมแบบยอมตามกับหัวหน้า พฤติกรรมแบบผสมผสาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีพฤติกรรมประนีประนอมกับเพื่อนร่วมงาน และในระดับรองลงมาผู้ตอบ จะมีพฤติกรรมแบบประนีประนอมและเอาชนะกับหัวหน้า และมีพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงกับผู้ใต้ บังคับบัญชา

มาเรีย (Maria 1984 :1601 - A อ้างถึงใน ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ 2538 :110) ได้ทำการ ศึกษาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชา ศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย จำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas-Kilmann เพื่อใช้พฤติกรรมที่ บุคคลแสดงออกในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การ ประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขันกับการร่วมมือน้อยกว่านักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ ระยะเวลาในการทำงาน

ในบริบทแบบไทย ๆ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น คนไทยจะไม่นิยมการโต้เถียงและการเผชิญหน้า ตลอดจนทำให้ผู้อื่นต้องอับอาย การไม่แสดงความเห็นหรือการโอนอ่อนผ่อนตาม จะเป็นวิถีทางที่คนไทยนิยมใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสร้างภาพของความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสังคมไทยมองว่า ผู้ที่เจียม ง่ายหรือพูดน้อยเป็นคนที่อำนาจซ่อนเร้นในตัวเอง และมักจะได้รับการเกรงใจจากบุคคลรอบข้าง (นางลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2541 :29) การจัดการความขัดแย้งดังกล่าวจึงน่าสนใจว่าหากคนไทยทำงานกับฝรั่ง ซึ่งมีความเป็นปัจเจกสูง

มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542 :บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่า ค่านิยมไทยที่นำเสนอให้กับบุคลากรต่างชาติ 5 ลำดับแรกได้แก่ การเคารพอาวุธ การไม่เผชิญหน้า ความเกรงใจ การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นมิตร ใจดี โดยข้อมูลจากชาวต่างชาติเรียงขึ้นเป็นหลัก อย่างไรก็ตามหากคนไทยทำงานกับฝรั่ง ในบริษัทของประเทศตะวันตกในบริบทตะวันตก พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยน่าจะยังแสดงออกเช่นเดียวกับผู้ทำงานในบริษัทนานาชาติในประเทศไทย เนื่องจากเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน

สังคมตะวันตกจะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลสูง และพูดจาอย่างตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าและแสดงความคิดเห็นแม้จะมีการโต้แย้งอย่างรุนแรง เพราะถือเป็นศักยภาพของบุคคลในการแสดงความสามารถทางภูมิปัญญา และมองว่า ความเจียมหรือการนิ่งเฉยเป็นสัญลักษณ์ของความไม่รู้ ความอ่อนแอ ความโง่เขลาเบาปัญญา ไม่รู้จักการต่อสู้หรือไม่มีหนทางต่อสู้ (นางลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2541 :29) ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้



Chun and Gudykunst (1987 อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink,2002 : 70) ได้ทำการศึกษานักศึกษาจาก 37 ประเทศที่ศึกษาอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า นักศึกษาที่มาจากวัฒนธรรมที่อิงบริบทมาก (High context culture) และวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่ม(Collectivists) มีการเผชิญหน้าน้อยกว่านักศึกษาที่มาจากวัฒนธรรมที่อิงบริบทน้อย (Low context culture) และวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualists)

Deborah A.Cai and Edward L.Fink (2002 : 67-87) ได้ทำการศึกษาเรื่องความแตกต่างของวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualists) กับกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivists) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาปริญญาโทที่อาศัยอยู่ในสหรัฐอเมริกาจำนวน 188 คนจาก 31 ประเทศ พบว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ การผสมผสานกัน (Integrating) การยอมตาม (Obliging) การเอาชนะ ( Dominating) การหลีกเลี่ยง ( Avoiding) และการประนีประนอม (Compromising) ซึ่งพฤติกรรมที่นักศึกษาวินิจฉัยใช้มากที่สุดคือ แบบ ผสมผสาน รองลงมาแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม และแบบการเอาชนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. กลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงมากกว่ากลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม
2. กลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่มจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมและแบบผสมผสานมากกว่ากลุ่มที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ทั้ง 2 กลุ่มนี้จะแสดงพฤติกรรมวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะออกมาไม่แตกต่างกัน

John Oetzel, Stella Ting-Toomey, Tomoko Masumoto, Yumiko Yokochi, Xiaohui Pan, Jiro Takai and Richard Wilcox (2001: 235-258) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ 4 ชาติได้แก่ คนจีนและคนญี่ปุ่นที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivists) และมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง(High power distance) และคนเยอรมันและคนอเมริกา ที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualists) และมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ(Low power distance) พบว่า คนเยอรมัน

และคนอเมริกา จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงน้อยกว่าคนจีนและคนญี่ปุ่น ทั้งนี้จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะมากกว่า

Ting-Toomey และคณะ (1991 อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink,2002 : 71) พบว่า คนจีน คนไต้หวันใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่าคนญี่ปุ่น คนเกาหลี และคนอเมริกา และคนจีน คนไต้หวัน คนญี่ปุ่นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่าคนเกาหลี และคนอเมริกา

Triandis และคณะ (1988 อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink,2002 : 71) พบว่า คนญี่ปุ่นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงกับเพื่อนสนิทและคนคุ้นเคยมากกว่าคนอเมริกา

Trubisky และคณะ (1991 อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink,2002 : 71) พบว่า คนไต้หวันเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม แบบการผสมผสาน และแบบการยอมให้มากกว่าคนอเมริกา

### ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อวิธีการบริหารความขัดแย้ง

การสื่อสารจัดเป็นพฤติกรรมสำคัญของมนุษย์ และเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นเชื้อชาติที่แตกต่างกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมามีความแตกต่างกัน ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ

### เพศ

จากการวิจัยทางจิตวิทยาได้แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมเป็นตัวกำหนดบทบาทและกิจกรรมของเพศชายหรือเพศหญิงแตกต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นผู้ที่มีจิตใจอ่อนโยน มักถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชาย ผู้ชายใช้เหตุและผล รวมทั้งจดจำได้มากกว่าผู้หญิง ผู้ชายมีความสามารถคาดคะเนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้มากกว่าผู้หญิง และผู้หญิงมักจะกล่าวโทษตัวเองเมื่อมี

ความผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะที่เพศชายมักจะโทษคนอื่นหรืออุปสรรคอื่น ๆ แต่ไม่โทษตนเอง ซึ่ง สุกัญญา สุขวุฒิ (2542) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาริราช พบว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน โดยที่เพศหญิงมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมากกว่าเพศชาย

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่องความแตกต่างทางเพศอาจเปลี่ยนแปลงไป เพราะในปัจจุบันนี้ผู้หญิงมีความสามารถไม่แตกต่างไปจากผู้ชาย รวมไปถึงทัศนคติ และค่านิยมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมจากประเทศหนึ่ง ไปสู่ประเทศหนึ่ง แนวคิดเกี่ยวกับเพศหญิงจึงอาจเปลี่ยนแปลงไป (Calas และ Smiroich อ้างถึงใน Clegg และคณะ 1996 :216 อ้างถึงใน ชุตินธร สุตานนท์ 2539 : 40)

### ระดับการศึกษา

ความสามารถของคนเรานั้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ การผ่านการอบรม การได้มี ประสบการณ์หรือได้รับการศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาจะมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความ คิด ทักษะและเจตคติ ให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอยู่ รวมทั้ง ทักษะในการติดต่อสื่อสารแล้วนำความรู้ความเข้าใจมาแก้ปัญหาช่วยเหลือตนเองให้ประสบความสำเร็จ ตามศักยภาพของตน เสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา คุณารักษ์ และ ไพฑูรย์ สินลา รัตน์ อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539 : 45) การศึกษาจึงช่วยให้คนมีประสบการณ์การเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาการเฉพาะ และยังทำให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย และ Burgoon (อ้างถึงในชุตินธร สุตานนท์ 2539 : 41) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วคนที่มีการศึกษาสูงหรือมีความรู้ดี จะได้เปรียบในเรื่องการรับข่าวสาร เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง มีความเข้าใจในการใช้ศัพท์ ต่าง ๆ และมีความเข้าใจในสารได้ดี แต่คนเหล่านี้มักจะไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ข่าวสารที่ไม่มีเหตุผล หรือมีหลักฐานมาสนับสนุนไม่เพียงพอมักจะให้การโต้แย้ง ดังนั้น ความแตกต่างในระดับการศึกษา จึงน่าที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการสื่อสารในความขัดแย้ง

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าส่วนใหญ่เลือกให้การ ประรองดองแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นเลือกการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและ

การแข่งขัน ส่วนผู้ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นใช้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดองและการแข่งขัน

## อายุ

ความแตกต่างทางด้านอายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างทางด้านความคิด และพฤติกรรม คนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่า (More Liberal) คนที่มีอายุมาก ในทางตรงข้ามคนที่มีอายุมากจะมีความคิดในทางอนุรักษนิยมมากกว่า (More Conservative) คนที่มีอายุน้อยจะยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดีกว่าคนที่มีอายุมาก ส่วนคนที่มีอายุมากยึดถือการปฏิบัติมากกว่า (More Pragmatic) มีความรอบคอบระมัดระวัง (Cautious) และมองโลกในแง่ไม่ดี (Pessimistic)

อายุแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ อายุตามปฏิทิน (Chronological) และอายุตามความเจริญทางจิตใจ (Mental Age) อายุทั้ง 2 ประเภทควรพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อายุตามความเจริญทางจิตใจ คือ การนับพฤติกรรมโดยกรตัดสิ้นจากลักษณะพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาตามวัย (Developmental task) (ศรีเรือน แก้วกังวาล อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539: 43) ดังนั้นอายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและวุฒิภาวะ ในคนปกติเมื่ออายุมากขึ้นระดับวุฒิภาวะเจริญสูงขึ้นไปตามวัย ประสบการณ์จะมากขึ้น มีความคิดอ่านและสามารถมองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนตามวัย (ทัศนาศ นุญทอง อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539 : 43) และมาสลาซ (Maslach อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539: 43) กล่าวว่า “คนที่มีอายุมากขึ้นมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนมากมายหลายประเภท ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายทำให้มองอะไรได้กว้างไกล ครอบคลุมและลึกซึ้ง” จำนวนอายุของคนสามารถแบ่งเป็นวัยได้ตั้งแต่ วัยก่อนคลอด วัยทารกแรกเกิด วัยทารกตอนปลาย วัยแรกเริ่ม วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ (Elizabeth Hurlock อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539 : 43)

วัยผู้ใหญ่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือระยะวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ได้แก่บุคคลที่อายุราว 20 ถึง 40 ปี ระยะวัยกลางคนได้แก่บุคคลที่อายุราว 40 ถึง 60 ปี และระยะวัยชราได้แก่บุคคลที่อายุราว 60 ปีขึ้นไป บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นและวัยกลางคน

### วัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยนี้เป็นวัยระยะทดลอง (Trial Period) ของชีวิตเพื่อหาแนวทางชีวิตที่ต้องการและพอใจ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นระยะสำรวจ (Exploratory Period) ในวัยนี้โดยทั่วไปบุคคลมักมีร่างกายแข็งแรง ในด้านอารมณ์บุคคลจะเข้าถึงอารมณ์แบบผู้ใหญ่ มีความแน่ใจ ความมั่นคงทางจิตใจ และเข้าใจตนเองเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนอายุ แต่รูปแบบของชีวิตยังไม่เข้ารอยเข้ารอยอย่างแท้จริง

### วัยกลางคน

วัยนี้เป็นวัยที่แบบแผนชีวิตเข้ารูปเข้ารอยแล้ว วัยนี้จึงได้รับสมญาว่าเป็นสุดยอดของชีวิต ตามปกติแล้ววัยกลางคนจะมีความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตนสูงกว่าคนวัยหนุ่มสาว มีความสุขุมรอบคอบ กล่าวได้ว่าการที่คนมีวุฒิภาวะสูงจะทำให้คนมีเหตุผลไม่หวั่นไหวง่าย มักทำงานด้วยสติปัญญาที่สุขุมรอบคอบ (ละออ นุตางกูร อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539: 44) แต่วัยนี้ก็เป็นวัยที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายเป็นไปในทางเสื่อม อวัยวะของร่างกายทำหน้าที่ที่ไม่ดีเท่าในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ความเสื่อมทางร่างกายมีผลกระทบต่อกระทั่งถึงลักษณะอารมณ์ ความมุ่งหมายในชีวิต การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใกล้ชิด ความต้องการพึ่งพาผู้อื่นสูงขึ้น ศรีเรือน แก้วกังวาล (อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539 : 44) กล่าวว่า "การเรียนรู้ใหม่ ๆ เรื่องใหม่ก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากไม่น้อยสำหรับคนที่ย่างเข้าสู่วัยกลางคน เพราะสภาพการเป็นอยู่ระบบประสาท สมอง ความเสื่อมทางร่างกายโดยทั่วไป หรือบางคนยึดมั่นในสถานะเดิมอย่างแน่นแฟ้นเกินควร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ "

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นเหตุให้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 1 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันได้แก่ เชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา อายุ จะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

### ความสันทัดในการสื่อสาร (Communication Competence)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสารได้มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาการสื่อสารในองค์กรพยายามสร้างแนวคิดที่แตกสาขาออกไป

Monge, Dillard และ Eisenberg (Jablin, et al., 1994: 2) เน้นความสามารถเชิงทักษะการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เสนอว่า ความสามารถในการสื่อสารนั้นมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือ ความสามารถในการเข้ารหัส (encoding ability) หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารในการถ่ายทอดสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงกันและความสามารถในการถอดรหัส (decoding ability) หมายถึง ความสามารถในการตีความสารได้ตรงกับความประสงค์ของผู้ส่งสาร

Harris และ Cronen (1979 อ้างถึงใน วริยา ขุนพรหม, 2543 :7) เน้นความสามารถในการเข้าใจกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นในองค์กร โดยใช้แนวคิดเรื่องเกี่ยวกับกฎ (rule theory) ซึ่งสมาชิกสร้างขึ้น เข้ามาอธิบายความสามารถในการสื่อสารในองค์กรว่าความสามารถในการสื่อสารนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic communication knowledge) หมายถึง การที่บุคคลสามารถตีความสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรได้ถูกต้องอันนำไปสู่ความเข้าใจ ซึ่งสิ่งนี้เป็นเครื่องชี้แนะให้บุคคลสามารถโต้ตอบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้บุคคลยังต้องมีทักษะการสื่อสารเพื่อสามารถเลือกวิธีการสื่อสารในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและเข้าใจได้ตรงกันอีกด้วย

Jablin และคณะ (1994) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กรมี 2 มิติคือ ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การเข้าใจกฎเกณฑ์ สัญลักษณ์ ความหมายต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น และมิติที่สอง ทักษะในการสื่อสาร (Tactical communication skills) ได้แก่ ทักษะที่นำมาใช้ในปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกองค์กร เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา ซึ่งมักจะเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ติดตัวไปใช้ไม่ว่าจะอยู่องค์กรใด

นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการสื่อสารนี้ สามารถมองเป็น 2 แนวทางคือ

1. ความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับการสร้างความหมายร่วมกันให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ยิ่งบุคคลจากต่างสังคมวัฒนธรรมสามารถให้ความหมายร่วมกันได้มาก ยิ่งแสดงว่าบุคคลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมาก (Triandis, 1977 อ้างถึงใน Gudykunst และ Kim, 1992: 230; Power และ Lowery, 1984 อ้างถึงใน Hammer, 1989: 254)

2. ความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวและความพึงพอใจของผู้มาใหม่ต่อสภาพแวดล้อมที่ต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมของตน กล่าวคือ นำ

เอาความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือความสบายใจ (Comfort) ของผู้ที่เข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่มาเป็นตัววัดความสันทัดในการสื่อสาร (Gudykunst, Wiseman และ Hammer, 1997; Torbiorn, 1982 อ้างถึงใน Kim, 1989: 278)

สำหรับลักษณะของบุคคลที่มีความสันทัดในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้น ศึกษาด้วยการมองว่าความสันทัดในการสื่อสารเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล และจากมุมมองของคู่ปฏิสัมพันธ์

**บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Individual Trait)** ซึ่งมุมมองนี้ Gudykunst และ Kim (1992: 233 อ้างถึงใน ภทรานูจ แสงจันทร์, 2542 :34) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ Gardner, Kleinjans และ Gudykunst, Wiseman และ Hammer ดังนี้

Gardner (1962) เสนอคุณลักษณะ 5 ประการของผู้ที่สันทัดในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดว่าเป็น “ Universal communicator” คือ การสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีกว่าคนทั่วไป เปิดเผย มีระบบค่านิยมในด้านคุณค่าของมนุษย์ ได้รับการอบรมบ่มเพาะด้วยความเปิดกว้างหลากหลายในด้านวัฒนธรรม และไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น

Kleinjans (1972) เสนอคุณลักษณะ 6 ประการของผู้สื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ไม่ตัดสินคนจากวัฒนธรรมของตน แต่ดูจากตัวบุคคลแต่ละคน
2. รู้จักลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ดี
3. รู้ค่านิยมของวัฒนธรรมตนเองและผู้อื่น
4. รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึกตนเอง
5. พูดจาด้วยความจริงใจและเชื่อใจ
6. มีความมั่นคงในจิตใจ ไม่หวั่นไหวแม้จะต้องแตกต่างจากผู้อื่น

Gudykunst, Wiseman และ Hammer (1977) ให้แนวคิดว่า ผู้ที่มีความสันทัดในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจะไม่เอาวัฒนธรรมของตนไปประเมินผู้อื่น แต่จะใช้มุมมองของวัฒนธรรมที่สาม (Third Culture Perspective) ที่มองเสมือนว่าตนมาจากวัฒนธรรมที่สามโดยไม่เข้าข้างผู้ที่มาจากวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง ดังนั้น ผู้ที่มีความสันทัดในการสื่อสารจะต้องมีคุณสมบัติ 7 ประการ คือ

1. ใจกว้าง เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ
2. เข้าอกเข้าใจผู้อื่น
3. รับรู้ความเหมือน ความต่างระหว่างวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง
4. ไม่ตีค่าพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคยว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี
5. รู้จักสังเกตพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น แต่ไม่วิพากษ์วิจารณ์
6. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มาจากต่างวัฒนธรรมได้ดี
7. ไม่ยึดเอาวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง

**ความสันทัดจากมุมมองของกลุ่มปฏิสัมพันธ์หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น** (Perceived Competence) ซึ่ง Kim (1989) และ Gudykunst & Kim (1992) เสนอแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

Collett (1971) ให้แนวคิดว่าการวัดความมีประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้มาใหม่นั้นจะดูจากมุมมองสมาชิกในวัฒนธรรมใหม่ที่ผู้นั้นไปอยู่ ว่าให้ความยอมรับมากน้อยเพียงใด (Kim, 1989 :278)

Spitzberg และ Cupach (1984) แยกองค์ประกอบของความ สันทัดในการสื่อสารที่รับรู้โดยคู่ปฏิสัมพันธ์เป็น 3 องค์ประกอบคือ 1.) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ 2.) องค์ประกอบด้านความรู้ และ 3.) องค์ประกอบด้านทักษะ (Gudykunst และ Kim, 1992:235 )

Ting -Toomey ( 1999 : 262) เสนอเกณฑ์ในการวัดความ สันทัดในการมีปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมไว้ 3 เกณฑ์คือ

1. ความเหมาะสม คือพฤติกรรมเป็นไปตามความคาดหวังในสายตาของผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ หรือไม่
2. ความมีประสิทธิภาพ คือสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้หรือไม่
3. ความพึงพอใจ คือคู่ปฏิสัมพันธ์นั้นเกื้อหนุนอัตลักษณ์ที่แต่ละฝ่ายพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนี้ Gudykunst และ Kim (1992:235 อ้างถึงใน ภัทรานุจ แสงจันทร์, 2542 :36) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของ Wiemann และ Kelly (1981) ว่า ถ้าบุคคลมีความรู้ แต่ขาดทักษะ ก็ไม่มีประโยชน์ และทักษะนั้น จะมีได้ต่อเมื่อมีความรู้ ความสามารถในการอ่านสถานการณ์ว่าควรทำ



อะไร และไม่ควรทำอะไร ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า การที่เราจะเข้าใจผู้ที่มาจากต่างวัฒนธรรมได้จะต้องมีองค์ประกอบร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่

(1) องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive) ได้แก่ ความรู้ทางวัฒนธรรม สังคม ภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ การเมือง รวมทั้งความรู้ด้านภาษา ซึ่งสะท้อนรูปแบบความคิดของมนุษย์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ

(2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ (Affective) ได้แก่ อารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ ที่สัมพันธ์กับการมีอคติ แรงจูงใจ ตลอดจนความคาดหวังของบุคคลนั้น

(3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เช่นการไม่แบ่งเขา แบ่งเรา และการเปิดเผย เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้คือ ทฤษฎี Dependency Theory

การที่จะเป็นผู้มีความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยอาศัยมุมมองของคู่สื่อสารนั้นจำเป็นต้องศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่

- มิติของพฤติกรรม 3 มิติคือ (1) ความสามารถในการจัดการกับความเครียด (2) ความสามารถในการสื่อสาร และ (3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากต่างวัฒนธรรม (Hammer, 1989: 249)

- การปรับตัวของผู้ที่ไปอยู่ต่างวัฒนธรรมและครอบครัวของเขาเหล่านั้น รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม และความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ โดยการที่จะดูว่าบุคคลนั้น ๆ ทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาจากทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ลักษณะของบุคคลนั้น ๆ และความคาดหวังก่อนไปอยู่ต่างแดน (Gudykunst และ Kim, 1992)

นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541 :35-38) ยังกล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ในการสื่อสารในองค์กรไทย 3 ลักษณะของบุคคลดังนี้ คือ

ลักษณะของผู้บังคับบัญชา จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กร อย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดข้อผิดพลาดและไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าสาธารณชน ผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะของการสร้างพระเดชและพระคุณ

ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา คนในองค์กรไทยมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น (Higher degree of individualism) ลดการแบ่งสถานภาพและบทบาทการทำงานมาเป็นเพื่อน

ร่วมงานกันมากขึ้น (Lower degree of power distance) และกล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถมากขึ้น

ลักษณะของผู้ร่วมงาน คือ รับฟังปัญหา และความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

งานวิจัยชิ้นนี้จะใช้การประเมินความสัมพันธ์ในการสื่อสารของหัวหน้างานจากมุมมองของลูกน้องทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน หากลูกน้องซึ่งเป็นชาวไทยรับรู้ว่ามีหัวหน้างานสื่อสารด้วยวิธีการที่ตนเองไม่เข้าใจ แสดงว่าเกิดช่องว่างทางการทำงานขึ้น และเป็นช่องทางที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้นลูกน้องซึ่งเป็นคนไทยจะบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เป็นไปตามลักษณะของความเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมการสื่อสารอิงบริบทมาก คือไม่ถามเพิ่มเติม และลูกน้องซึ่งเป็นชาวเยอรมันจะบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เป็นไปตามลักษณะของความเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมการสื่อสารอิงบริบทน้อย คือเน้นความชัดเจน คำพูดตรงไปตรงมา ดังนั้น

สมมติฐาน 2 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 3 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่มีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการสื่อสารที่ได้กล่าวถึงทั้งหมดนี้ มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมอื่น ซึ่งจะขอกกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม เป็นลำดับต่อไป

### การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation )

แนวคิดเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับสาขาจิตวิทยาอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ของอัตลักษณ์เดิม (Identity-being) ไปสู่

อัตลักษณ์ใหม่ (Identity-becoming) กล่าวคือ การที่บุคคลต้องเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากเดิม หรือการเข้าสู่ในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่ง Kim (1994 อ้างถึงใน ธาณิชฎี กองแก้ว, 2544 :21) ได้กล่าวว่า ผู้ที่เข้ามาอยู่ในสังคมที่มีวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราวหรือถาวรก็ตาม จะเริ่มต้นใช้ชีวิตในฐานะผู้แปลกหน้า ต้องประสบกับสิ่งใหม่ ๆ ความเชื่อทัศนคติต่าง ๆ ที่อยู่ในจิตใต้สำนึกไม่สามารถนำมาใช้ในวัฒนธรรมใหม่ได้ ผู้แปลกหน้าจะประสบกับความกังวลใจและความไม่แน่ใจ (Gudykunst, 1998) ผู้แปลกหน้าจะต้องเรียนรู้วิถีคิด วิธีแสดงความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ เพื่อที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับเจ้าบ้านได้ ซึ่งการเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมนั้นจะก่อให้เกิดความเครียด (Stress) ขึ้นโดยความเครียดนี้จะไปกระตุ้นกลไกป้องกันภายในตัวผู้แปลกหน้า คือจะเกิดปฏิกิริยาเลือกสนใจเฉพาะเรื่องปฏิเสธ หลีกเลียงหรือถอนตัวออกจากวัฒนธรรม ความเครียดนี้มักเกิดจากช่วงแรกของการเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ นักวิชาการหลายท่านเรียกว่า “การตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม” (Culture shock) ความเครียดนี้จะไปกระตุ้นให้เกิดการพยายามหาทางออก โดยการเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้แปลกหน้าได้ปรับตัว (Adaptation) ซึ่งการปรับตัวนี้จะนำไปสู่การเติบโตภายในจิตใจ (Internal growth) คือ การปรับทิศทางปฏิบัติของตนเอง ให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติในวัฒนธรรมใหม่โดยมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย

Ting-Toomey (1999:247 อ้างถึงใน ภัทธานุจ แสงจันทร์, 2542 :25) กล่าวถึงแบบจำลองของ Lysgaard ที่เสนอไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 เรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมของผู้ที่ไปอยู่ต่างวัฒนธรรมในระยะสั้นเป็นโค้งรูปตัว U โดยแบ่งช่วงต่าง ๆ ในการปรับตัวออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ Initial Adjustment เป็นช่วงที่มองวัฒนธรรมใหม่เป็นแง่บวก Crisis เป็นช่วงที่เกิดความเครียด Regained Adjustment เป็นช่วงที่สามารถจัดการกับความเครียดได้เป็นอย่างดี

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ อาจเห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นของสวยงาม ต่อมาอาจพบว่าความแตกต่างเหล่านั้นนำมาซึ่งความเครียด แต่ท้ายสุดก็อาจพบวิธีทำให้ความแตกต่างเหล่านั้น กลายเป็นเรื่องธรรมดา และสามารถทำงานได้อย่างดี ด้วยการเรียนรู้วัฒนธรรมเยอรมัน และวัฒนธรรมองค์กรของสายการบิน อันนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ว่า

สมมติฐาน 4 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

และเพื่อเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันซึ่งต้องทำงานร่วมกับคนไทยต้องมีการเรียนรู้วัฒนธรรมไทยเช่นกัน และทำงานในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ดังนั้น

สมมติฐาน 5 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน

เนื่องจากการทำงานบนเครื่องบินทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีโอกาสเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินดังที่กล่าวมาแล้ว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระยะเวลาในการทำงานหลายปีย่อมมีประสบการณ์ในการเรียนรู้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า ระยะเวลาในการทำงานน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจกระทำกรใด ๆ เพราะระยะเวลาในการทำงานทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รู้และเข้าใจว่าอะไรดีมีประโยชน์ควรจะทำและอะไรที่ไม่มีประโยชน์ไม่ควรกระทำ นิโกร และนิโกร (Nigro and Nigro 1984 :215 อ้างถึงใน ภัททสาร ศรีดาวเรือง,2539: 44) กล่าวว่า " การมีระยะเวลาในการทำงานมากย่อมทำให้บุคคลมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบได้ดี ซึ่งจะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า" และ อัครฤทธิ อุษัยรัตน์(2537 :32 อ้างถึงใน ชุตินธร สุตานนท์,2539: 41) กล่าวว่า เมื่อบุคคลทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดเป็นเวลานาน ๆ บุคคลนั้นจะเกิดความผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น และเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ทำการศึกษาระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้ง คือ

พริทชาร์ด (Pritchard. 1986 : 2810 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง พบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสบปรุณแบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐาน 6 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

สมมติฐาน 7 : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในเรื่องของแนวคิดความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ในการสื่อสาร และกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม จึงเป็นประเด็นให้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐาน 8 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ในการสื่อสารกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

สมมติฐาน 9 : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ธานีษฐ กองแก้ว (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 104 ชุดและทำการสัมภาษณ์เจาะลึกอาจารย์ต่างชาติเป็นจำนวน 30 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติคือ ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทยและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระดับความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยของอาจารย์ต่างชาติของอาจารย์ต่างชาติและระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันสายการบินลูฟท์ฮันซ่า" เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า เส้นทางระหว่างกรุงเทพ-แฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี (ข้อมูลจากผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน, เดือน พ.ค.46) แบ่งออกเป็น

1.1 จำนวนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย 107 คน

1.2 จำนวนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่ต้องทำการบินในภาคพื้นเอเชีย 3,000 คน

รวมจำนวนประชากรสำหรับการศึกษาทั้งสิ้น 3,107 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาโดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักของ Yamane's (Yamane, 1973:725) ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากรที่ใช้ศึกษา

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (ในที่นี้ กำหนดให้เท่ากับ .08)

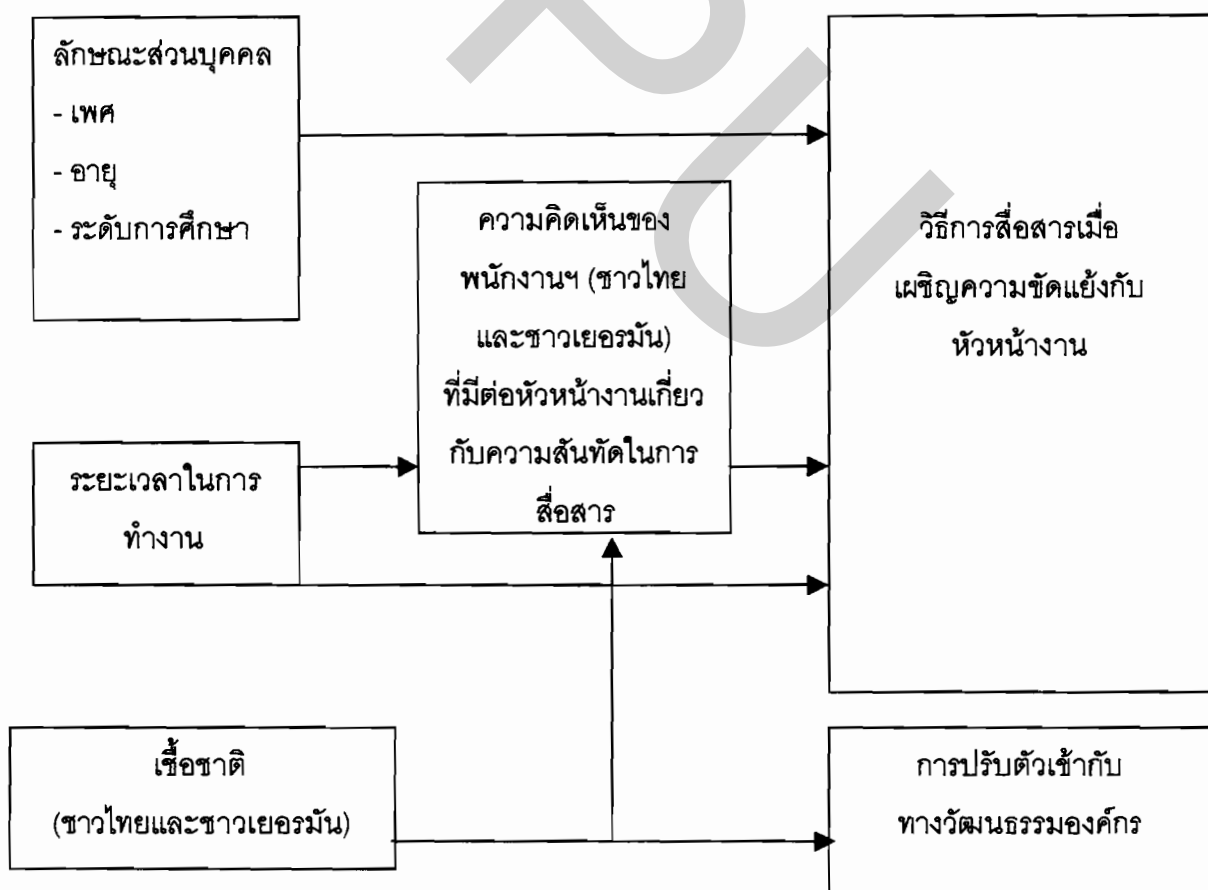
$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{3,107}{1 + 3,107 (0.08)^2} \\ &= 148.77 \end{aligned}$$

เพื่อเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มในจำนวนเท่า ๆ กัน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sample) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะเก็บข้อมูลจำนวน 160 คน แบ่งเป็น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจำนวน 80 คนและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจำนวน 80 คน

#### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้เลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันสายการบินลูฟท์ฮันซ่า” ดังนี้

**สมมติฐาน 1 :** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ เชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)

ตัวแปรตาม คือ วิธีการสื่อสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

1.2 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ เพศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)

ตัวแปรตาม คือ วิธีการสื่อสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

1.3 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ระดับการศึกษาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)

ตัวแปรตาม คือ วิธีการสื่อสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

1.4 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ อายุของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)





**สมมติฐาน 6** : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ตัวแปรอิสระ คือ ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

ตัวแปรตาม คือ วิธีการสื่อสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

**สมมติฐาน 7** : ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ตัวแปรอิสระ คือ ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

ตัวแปรตาม คือ วิธีการสื่อสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

**สมมติฐาน 8** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ เชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)

ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน

**สมมติฐาน 9** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ เชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)

ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้ภาษาอังกฤษทั้งหมด เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารซึ่งกันและกัน และยังเป็นภาษาหลักในการทำงาน โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 5 ส่วน รวมทั้งสิ้น 54 ข้อ ในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยเชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาในการทำงาน รวม 5 ข้อ

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการ สื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยใช้เครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งที่เรียกว่า Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument ของ โทมัส-คิลแมนท์ (Thomas & Kilman, 1987:11-16) แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับประเมินวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธี 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีข้อคำถาม 30 ข้อ คำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือก 2 ตัวคือ A กับ B แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบวิธีการสื่อสารที่ผู้ตอบแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยให้ผู้ตอบเลือกตัวใดตัวหนึ่งที่แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตอบเองหรือแนวโน้มว่าจะใช้วิธีการนั้น ๆ

การแปลความหมายของคะแนน พิจารณาจากผลสรุปการตอบแบบสอบถามว่า วิธีการสื่อสารแต่ละแบบผู้ตอบตอบกี่ข้อ แบบวิธีการสื่อสารใดที่ผู้ตอบตอบมากที่สุด แสดงว่า ผู้ตอบมักจะแสดงการสื่อสารแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น ผู้ตอบมีคะแนนสูงสุดในแบบหลีกเลี่ยง แสดงว่าผู้ตอบมักจะแสดงการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยกำหนดให้ได้คะแนนเท่ากับ 1 สำหรับข้อที่เลือกตอบและได้คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับข้อที่ไม่ได้เลือกตอบ ซึ่งการจัดรูปแบบวิธีการสื่อสารดังกล่าว ดังภาคผนวก ค. กรณีที่ผู้ตอบมีคะแนนของแบบวิธีการสื่อสารเท่ากันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ถือว่าผู้ตอบแสดงวิธีการสื่อสารแบบผสมผสานเมื่อเผชิญความขัดแย้งในสถานการณ์เดียวกัน

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสาร

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสารด้านการพูดและการตีความของหัวหน้างาน โดยใช้เครื่องมือวัดของ Monge, Backman, Dillard and Eisenberg (1982:132-133) รวม 12 ข้อ ซึ่งได้กำหนดค่าคะแนนดังนี้

คำตอบ	ค่าคะแนน	
	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่ทราบ	3	3
เห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความหมายว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความหมายว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารดี

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความหมายว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความหมายว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารไม่ดี

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความหมายว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารไม่ดีมาก

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลในการที่ต้องเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อใช้ประเมินการปรับตัวของบุคคลสามารถเข้าหาวัฒนธรรมองค์กร รวม 6 ข้อ ซึ่งได้กำหนดคำตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของไลเคิร์ต (Likert) ดังนี้

คำตอบ	ค่าคะแนน	
	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่ทราบ	3	3
เห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1

### การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความหมายว่า ผู้ตอบมีการปรับตัวได้ดีมาก  
 ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความหมายว่า ผู้ตอบมีการปรับตัวได้ดี  
 ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความหมายว่า ผู้ตอบมีการปรับตัวได้ปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความหมายว่า ผู้ตอบมีการปรับตัวได้ไม่ดี  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความหมายว่า ผู้ตอบมีการปรับตัวได้ไม่ดีมาก

**ส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับ บุคลิก  
 ลักษณะของหัวหน้างานที่ผู้ตอบแบบสอบถามพึงประสงค์ 1 ข้อ**

### การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. การทดสอบความตรง (Validity Testing) เป็นการทดสอบความตรงของเนื้อหาในแบบสอบถามว่า มีเนื้อหาสาระตรงตามที่ต้องการข้อมูลมาประกอบการวิจัยหรือไม่ โดยนำแบบสอบถามไปเสน้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วจึงนำมาแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

2. การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability Testing) ผู้วิจัยได้นำ แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงในเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปทำการทดสอบก่อน (Pre-test) กับ ประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงที่จะศึกษา คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินแควนตัสชาวไทยและชาวออสเตรเลียจำนวน 38 คน เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อถือได้  $\alpha = .8316$  (83.16%) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ \frac{1 \sum S_i^2}{S_T^2} \right\}$$

เมื่อ $\alpha$	คือ	สัมประสิทธิ์ครอนบาค
$n$	คือ	จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม
$\sum S_i^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
$S_T^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ได้ประสานและขออนุญาตผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน ลูฟท์ฮันซ่าประจำประเทศไทยในการขอความร่วมมือเก็บข้อมูลก่อนจะทำการศึกษาเรื่องนี้
2. ทำหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน
3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีแจกและเก็บด้วยตัวเอง เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่ห้องพักของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า สำหรับการแจกและรวบรวมเก็บแบบสอบถามจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ได้ขอความร่วมมือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยช่วยในการแจกและรวบรวมเก็บแบบสอบถามจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันบนเครื่องบิน แล้วนำกลับมาคืนกับผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำประเทศไทย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน พ.ค.- ก.ค.2546 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 200 ฉบับ และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 160 ฉบับ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของข้อมูลลงรหัส (Coding) แล้วจึงนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science for Windows)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐานเพื่อแสดงการกระจายของคำตอบหรือความคิดเห็นและอธิบายลักษณะของข้อมูลในเบื้องต้น โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้ เพื่อนำมาสรุปคะแนนคำตอบของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งจะใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อทดสอบสมมติฐานตามที่กำหนดไว้โดยใช้สถิติดังนี้

- สถิติที่ใช้สำหรับหาความสัมพันธ์

Pearson's Product Moment Correlation Coefficient (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน)

- t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มคือ  
เชื้อชาติ และ เพศ

- One Way Analysis of Variance ( F – Test ) เป็นการวิเคราะห์ความแปร  
ปรวนทางเดียว ใช้ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป คือ ระดับ  
การศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็นที่มีต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานและวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า จำนวน 160 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
- ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน
- ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร
- ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของหัวหน้างานที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์
- ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน



## ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 160 คน จะนำเสนอข้อมูลทางประชากรในรูปแบบตารางตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ เชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา อายุและระยะเวลาทำงาน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เชื้อชาติ</b>		
● ชาวไทย	80	50.0
● ชาวเยอรมัน	80	50.0
<b>รวม</b>	160	100.0
<b>2. เพศ</b>		
● หญิง	105	65.6
● ชาย	55	34.4
<b>รวม</b>	160	100.0
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
● มัธยมศึกษา	41	25.6
● ปริญญาตรี	82	51.3
● ปริญญาโท	24	15.0
● อื่น ๆ (สายอาชีพ เช่น การโรงแรม)	13	8.1
<b>รวม</b>	160	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า จำนวนทั้งสิ้น 160 คน มีดังนี้

**เชื้อชาติ** กลุ่มตัวอย่างมีเชื้อชาติไทยจำนวน 80 คนคิดเป็นร้อยละ 50.0 และเชื้อชาติเยอรมันจำนวน 80 คนคิดเป็นร้อยละ 50.0

**เพศ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 105 คนคิดเป็นร้อยละ 65.6 และเพศชาย 55 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4

**ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้มีการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมามัธยมศึกษาจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 25.6 ปริญญาโทจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 15.0 และอื่น ๆ (วิชาชีพ เช่น การโรงแรม)จำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของเพศพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำแนกตามเชื้อชาติ

เพศ	เชื้อชาติ		รวม
	ไทย	เยอรมัน	
เพศหญิง	54	51	105
	51.4	48.6	100.0
เพศชาย	26	29	55
	47.3	52.7	100.0
รวม	80	80	160

จากตารางที่ 2 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 54 คนและเพศชายจำนวน 26 คน

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 51 คนและเพศชายจำนวน 29 คน

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำแนกตามเชื้อชาติ

ระดับการศึกษา	เชื้อชาติ		รวม
	ไทย	เยอรมัน	
มัธยมศึกษา	1	40	41
	2.4	97.6	100.0
ปริญญาตรี	60	22	82
	73.2	26.8	100.0
ปริญญาโท	16	8	24
	66.7	33.3	100.0
อื่น ๆ (สายอาชีพ เช่น การโรงแรม)	3	10	13
	23.1	76.9	8.1
รวม	80	80	160

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 60 คน รองลงมาระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 16 คน อื่น ๆ จำนวน 3 คนและมัธยมศึกษาจำนวน 1 คน ตามลำดับ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่ที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 40 คน รองลงมาระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 22 คน อื่น ๆ จำนวน 10 คน ปริญญาโทจำนวน 8 คน ตามลำดับ

## อายุ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

เชื้อชาติ	N	อายุ			
		$\bar{x}$	S.D.	ต่ำสุด	สูงสุด
ชาวไทย	75	30.85	4.59	23	41
ชาวเยอรมัน	78	36.01	7.73	23	54
รวม	153	33.48	6.87	22	54

หมายเหตุ : กลุ่มตัวอย่างชาวไทยไม่ตอบจำนวน 5 ราย

กลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันไม่ตอบจำนวน 2 ราย

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีอายุต่ำสุด 23 ปี สูงสุด 41 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 30.85 ปี และกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันมีอายุต่ำสุด 23 ปี สูงสุด 54 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 36.01 ปี ในภาพรวมมีอายุเฉลี่ย 33.48 ปี

## ระยะเวลาทำงาน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาทำงาน

เชื้อชาติ	N	ระยะเวลาทำงาน			
		$\bar{x}$	S.D.	ต่ำสุด	สูงสุด
ชาวไทย	74	53.97	24.96	16	97
ชาวเยอรมัน	79	139.86	95.95	13	396
รวม	153	98.32	82.93	13	396

หมายเหตุ : กลุ่มตัวอย่างชาวไทยไม่ตอบจำนวน 6 ราย

กลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันไม่ตอบจำนวน 1 ราย

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีระยะเวลาทำงานต่ำสุด 16 เดือน(1 ปี 4 เดือน) สูงสุด 97 เดือน(8 ปี 1 เดือน ) โดยมีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 53.97 เดือน(4 ปี 5 เดือนเศษ) และกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันมีระยะเวลาทำงานต่ำสุด 13 เดือน(1 ปี 1 เดือน) สูงสุด 396

เดือน(33 ปี) โดยมีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 139.86 เดือน(11 ปี 7 เดือนเศษ) ในภาพรวมระยะเวลาทำงานเฉลี่ย 98.32 เดือน(8 ปี 2 เดือนเศษ)

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเป็นวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยและชาวเยอรมัน โดยจะนำเสนอจำนวน ร้อยละพิจารณาจากข้อมูลดิบของวิธีการสื่อสารแต่ละแบบว่าผู้ตอบตอบกี่ข้อ แบบวิธีการสื่อสารใดที่ผู้ตอบตอบมากที่สุด โดยกำหนดให้ได้คะแนนเท่ากับ 1 สำหรับข้อที่เลือกตอบและได้คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับข้อที่ไม่ได้เลือกตอบ ซึ่งการจัดรูปแบบวิธีการสื่อสารดังกล่าว ดังภาคผนวก ค. กรณีที่ผู้ตอบมีคะแนนของแบบวิธีการสื่อสารเท่ากันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ถือว่าผู้ตอบแสดงวิธีการสื่อสารแบบผสมผสานเมื่อเผชิญความขัดแย้งในสถานการณ์เดียวกัน

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	ชาวไทย		ชาวเยอรมัน	
	N	%	N	%
1. การเอาชนะ	-	-	2	2.5
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	7	8.8	3	3.8
3. การประนีประนอม	15	18.8	25	31.3
4. การหลีกเลี่ยง	23	28.8	22	27.5
5. การยอมให้	21	26.3	8	10.0
6. แบบผสมผสาน	14	17.5	20	25.0
รวม	80	100.0	80	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาเป็นแบบการยอมให้จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 แบบการประนีประนอมจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อย

ละ 18.8 แบบผสมผสานจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 แบบการร่วมมือแก้ปัญหาจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และไม่มีผู้ใดเลือกแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการประนีประนอมจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาแบบการหลีกเลี่ยงจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 27.5 แบบผสมผสานจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 25.0 แบบการยอมให้จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 10.0 แบบการร่วมมือแก้ปัญหาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และแบบการเอาชนะจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเป็นวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยและชาวเยอรมัน โดยจะนำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	ชาวไทย		ชาวเยอรมัน	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. การเอาชนะ	2.56	1.76	3.61	2.31
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	5.81	1.84	5.06	2.10
3. การประนีประนอม	7.24	1.75	7.68	1.78
4. การหลีกเลี่ยง	7.50	1.88	7.51	2.07
5. การยอมให้	7.29	2.37	6.18	2.31

จากตารางที่ 7 พบว่า วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.50 รองลงมาเป็นแบบการยอมให้คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.29 แบบการประนีประนอม คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.24 แบบการร่วมมือแก้ปัญหาคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 5.81 แบบการเอาชนะคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 2.56 ตามลำดับ

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการประนีประนอมคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.68 รองลงมาแบบการหลีกเลี่ยง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.51 แบบการยอมให้ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 6.18 แบบการร่วมมือแก้ปัญหา คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 5.06 และแบบการเอาชนะคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะนำเสนอจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทย จำแนกตามความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

รายการ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ทราบ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ความสันทัดในการพูดของหัวหน้า</b>									
36.มีการใช้ภาษาที่ดี	21 26.3	39 48.8	18 22.5	1 1.3	1 1.3	80 100.0	3.97	0.81	ดี
38.เป็นคนพูดตรงประเด็น	9 11.3	41 51.3	27 33.8	3 3.8		80 100.0	3.70	0.72	ดี
40.สามารถประสานงานกับผู้อื่นอย่างได้ผล	10 12.5	43 53.8	25 31.3	2 2.5		80 100.0	3.76	0.70	ดี
42.ไม่สันทัดในการถ่ายทอดด้วยการเขียน	5 6.3	31 38.8	30 37.5	14 17.5		80 100.0	2.66	0.84	ปานกลาง
43.สามารถถ่ายทอดความคิดของตนได้ชัดเจน	8 10.0	47 58.8	22 27.5	3 3.8		80 100.0	3.75	0.68	ดี
44.เป็นคนพูดแล้วเข้าใจยาก	10 12.5	36 45.0	19 23.8	15 18.8		80 100.0	2.49	0.94	ไม่ดี
45.รู้จักพูดในเวลาที่เหมาะสม	8 10.0	22 27.5	45 56.3	4 5.0	1 1.3	80 100.0	3.40	0.79	ปานกลาง
<b>รวม</b>							3.39	0.78	ปานกลาง

ตารางที่ 8 ( ต่อ )

รายการ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ ทราบ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ความสันทัดในการตีความของหัวหน้า</b>									
37.เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ไว	2 2.5	23 28.8	47 58.8	7 8.8	1 1.3	80 100.0	3.23	0.69	ปาน กลาง
39.ใส่ใจกับบุคคลที่สนทนาด้วย	12 15.0	41 51.3	22 27.5	5 6.3		80 100.0	3.75	0.79	ดี
41.เป็นผู้ฟังที่ดี	10 12.5	41 51.3	25 31.3	4 5.0		80 100.0	3.71	0.75	ดี
46.เป็นกันเองในการสนทนา	10 12.5	39 48.8	26 32.5	4 5.0	1 1.3	80 100.0	3.66	0.81	ดี
47.มีการตอบสนองต่อการสื่อสารได้อย่าง ทัน่วงที	11 13.8	40 50.0	25 31.3	3 3.8	1 1.3	80 100.0	3.71	0.80	ดี
รวม							3.61	0.77	ดี
รวมทั้งหมด							3.48	0.78	ปาน กลาง

หมายเหตุ : หมายเลขข้อดูตามแบบสอบถาม

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทย เห็นว่า หัวหน้างาน มีความสันทัดในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.48 และเมื่อแยกพิจารณาความสันทัดในการสื่อสารออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสันทัดในการพูดกับความสันทัดในการตีความของหัวหน้างาน มีผลดังนี้

ความสันทัดในการพูดของหัวหน้างาน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในการพูดระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 เรียงลำดับค่าความสันทัดในการสื่อสารสูง 3 อันดับแรก คือ

1. มีการใช้ภาษาที่ดี ( $\bar{X}=3.97$ )
2. สามารถประสานงานกับผู้อื่นอย่างได้ผล ( $\bar{X}=3.76$ )
3. สามารถถ่ายทอดความคิดของตนได้ชัดเจน ( $\bar{X}=3.75$ )



ส่วนค่าความสันทัดในการสื่อสารที่มีค่าคะแนนต่ำ 3 อันดับท้าย คือ

1. เป็นคนพูดแล้วเข้าใจยาก ( $\bar{x} = 2.49$ )
2. ไม่สันทัดในการถ่ายทอดด้วยการเขียน ( $\bar{x} = 2.66$ )
3. รู้จักพูดในเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.40$ )

ความสันทัดในการตีความของหัวหน้างาน เห็นว่า หัวหน้างาน มีความสันทัดในการสื่อสารในการตีความระดับมากคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.61 เรียงลำดับค่าความสันทัดในการสื่อสารสูง 3 อันดับแรก คือ

1. ใส่ใจกับบุคคลที่สนทนาด้วย ( $\bar{x} = 3.75$ )
2. เป็นผู้ฟังที่ดี ( $\bar{x} = 3.71$ )
3. มีการตอบสนองต่อการสื่อสารได้ทันท่วงที ( $\bar{x} = 3.71$ )

ส่วนค่าความสันทัดในการสื่อสารที่มีค่าคะแนนต่ำ 2 อันดับท้าย คือ

1. เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ไว ( $\bar{x} = 3.23$ )
2. เป็นกันเองในการสนทนา ( $\bar{x} = 3.66$ )

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมัน  
จำแนกตามความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

รายการ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ ทราบ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ความสันทัดในการพูดของหัวหน้า</b>									
36.มีการใช้ภาษาที่ดี	12 15.0	47 58.8	19 23.8	2 2.5		80 100.0	3.86	0.69	ดี
38.เป็นคนพูดตรงประเด็น	7 8.8	42 52.5	26 32.5	4 5.0	1 1.3	80 100.0	3.63	0.77	ดี
40.สามารถประสานงานกับผู้อื่น ได้ผล	5 6.3	35 43.8	31 38.8	8 10.0	1 1.3	80 100.0	3.44	0.81	ปาน กลาง
42.ไม่ สันทัดในการถ่ายทอด ด้วยการเขียน	5 6.5	22 28.6	39 50.6	10 13.0	1 1.3	80 100.0	2.74	0.82	ปาน กลาง
43.สามารถถ่ายทอดความคิด ของตนได้ชัดเจน	4 5.0	51 63.8	18 22.5	6 7.5	1 1.3	80 100.0	3.64	0.75	ดี
44.เป็นคนพูดแล้วเข้าใจยาก	11 13.9	47 59.5	13 16.5	6 7.6	2 2.5	80 100.0	2.25	0.88	ไม่ดี
45.รู้จักพูดในเวลาที่เหมาะสม	4 5.1	22 27.8	44 55.7	8 10.1	1 1.3	80 100.0	3.25	0.76	ปาน กลาง
รวม							3.25	0.78	ปาน กลาง

ตารางที่ 9 ( ต่อ )

รายการ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ ทราบ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ความสันทัดในการตีความของหัวหน้า</b>									
37.เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ไว	3 3.8	37 46.3	34 42.5	5 6.3	1 1.3	80 100.0	3.45	0.73	ปาน กลาง
39.ใส่ใจกับบุคคลที่สนทนาด้วย	8 10.0	46 57.5	18 22.5	7 8.8	1 1.3	80 100.0	3.66	0.83	ดี
41.เป็นผู้ฟังที่ดี	8 10.0	40 50.0	27 33.8	4 5.0	1 1.3	80 100.0	3.62	0.79	ดี
46.เป็นกันเองในการสนทนา	8 10.0	46 57.5	19 23.8	6 7.5	1 1.3	80 100.0	3.68	0.81	ดี
47.มีการตอบสนองต่อการสื่อสารได้อย่าง ทันเวลาที่	4 5.1	36 45.6	33 41.8	6 7.6		80 100.0	3.48	0.71	ปาน กลาง
รวม							3.58	0.57	ดี
รวมทั้งหมด							3.39	0.78	ปาน กลาง

หมายเหตุ : หมายเลขข้อคู่ตามแบบสอบถาม

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมัน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 และเมื่อแยกพิจารณาความสันทัดในการสื่อสารออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสันทัดในการพูดกับความสันทัดในการตีความของหัวหน้างาน มีผลดังนี้

ความสันทัดในการพูดของหัวหน้างาน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในการพูดระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.25 เรียงลำดับค่าความสันทัดในการสื่อสารสูง 3 อันดับแรก คือ

1. มีการใช้ภาษาที่ดี ( $\bar{X} = 3.86$ )
2. สามารถถ่ายทอดความคิดของตนได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.64$ )
3. เป็นคนพูดตรงประเด็น ( $\bar{X} = 3.63$ )

ส่วนค่าความสันทัดในการสื่อสารที่มีค่าคะแนนต่ำ 3 อันดับท้าย คือ

1. เป็นคนพูดแล้วเข้าใจยาก ( $\bar{x} = 2.25$ )
2. ไม่สันทัดในการถ่ายทอดด้วยการเขียน ( $\bar{x} = 2.74$ )
3. รู้จักพูดในเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.25$ )

ความสันทัดในการตีความของหัวหน้างาน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในการตีความระดับมากคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 เรียงลำดับค่าความสันทัดในการสื่อสารสูง 3 อันดับแรก คือ

1. เป็นกันเองในการสนทนา ( $\bar{x} = 3.68$ )
2. ใส่ใจกับบุคคลที่สนทนาด้วย ( $\bar{x} = 3.66$ )
3. เป็นผู้ฟังที่ดี ( $\bar{x} = 3.62$ )

ส่วนค่าความสันทัดในการสื่อสารที่มีค่าคะแนนต่ำ 2 อันดับท้าย คือ

1. เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ใจ ( $\bar{x} = 3.45$ )
2. มีการตอบสนองต่อการสื่อสารได้ทันท่วงที ( $\bar{x} = 3.48$ )

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาการปรับตัวของบุคคลในการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยจะนำเสนอจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยจำแนก ตามการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

รายการ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ ทราบ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
48. ท่านรู้สึกตื่นเต้นขณะที่ท่าน ปฏิบัติหน้าที่ กับหัวหน้างานของท่าน	8 10.0	20 25.0	40 50.0	10 12.5	2 2.5	80 100.0	2.72	0.90	ปาน กลาง
49. ท่านรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน	35 44.3	36 45.6	7 8.9	1 1.3	1 1.3	80 100.0	4.32	0.74	ดี
50. ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานชาติเดียว กันเมื่อเผชิญกับปัญหา	2 2.5	7 8.8	28 35.0	29 36.3	14 17.5	80 100.0	3.58	0.96	ดี
51. ท่านสามารถจัดการเรื่องต่างๆโดยไม่ตั้ง เครียดกับเพื่อนร่วมงาน	7 8.8	41 51.3	28 35.0	3 3.8	1 1.3	80 100.0	3.62	0.75	ดี
52. ท่านรู้สึกคิดถึงบ้านเมื่อปฏิบัติงาน	16 20.0	23 28.8	26 32.5	12 15.0	3 3.8	80 100.0	2.54	1.09	ปาน กลาง
53. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนต่างชาติได้ดี	19 23.8	44 55.0	16 20.0	1 1.3		80 100.0	4.01	0.70	ดี
รวม							3.47	0.86	ปาน กลาง

หมายเหตุ : หมายเลขข้อดูตามแบบสอบถาม

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.47 เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ

1. รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.32$ )

2. สามารถเข้ากับเพื่อนต่างชาติได้ดี ( $\bar{X} = 4.01$ )
  3. สามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ต้องเครียดกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.62$ )
- การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับท้ายคือ
1. รู้สึกคิดถึงบ้านเมื่อปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.54$ )
  2. รู้สึกตื่นเต้นขณะที่ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 2.72$ )
  3. ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานชาติเดียวกันเมื่อเผชิญกับปัญหา ( $\bar{X} = 3.58$ )

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมัน  
จำแนกตามการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

รายการ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ ทราบ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
48. ท่านรู้สึกตื่นเต้นขณะที่ท่าน ปฏิสัมพันธ์ กับหัวหน้างานของท่าน	18 22.5	34 42.5	25 31.3	1 1.3	2 2.5	80 100.0	2.19	0.89	ปาน กลาง
49. ท่านรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน	15 19.0	46 58.2	18 22.5			80 100.0	3.96	0.65	ดี
50. ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานชาติเดียว กันเมื่อเผชิญกับปัญหา	3 3.8	18 22.5	30 37.5	25 31.3	4 5.0	80 100.0	3.11	0.94	ปาน กลาง
51. ท่านสามารถจัดการเรื่องต่างๆโดยไม่ต้อง เครียดกับเพื่อนร่วมงาน	25 31.3	43 53.8	12 15.0			80 100.0	4.16	0.66	ดี
52. ท่านรู้สึกคิดถึงบ้านเมื่อปฏิบัติงาน	26 32.5	27 33.8	24 30.0	3 3.8		80 100.0	2.05	0.88	ไม่ดี
53. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนต่างชาติได้ดี	28 35.0	42 52.5	8 10.0	1 1.3	1 1.3	80 100.0	4.19	0.76	ดี
รวม							3.28	0.80	ปาน กลาง

หมายเหตุ : หมายเลขข้อคู่ตามแบบสอบถาม

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ  
วัฒนธรรมองค์กรปานกลาง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.28 เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก  
คือ

1. สามารถเข้ากับเพื่อนต่างชาติได้ดี ( $\bar{X} = 4.19$ )
2. สามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ต้องเครียดกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.16$ )
3. รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.96$ )

การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับท้ายคือ

1. รู้สึกคิดถึงบ้านเมื่อปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.05$ )
2. รู้สึกตื่นเต้นขณะที่ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 2.19$ )
3. ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานชาติเดียวกันเมื่อเผชิญกับปัญหา ( $\bar{X} = 3.11$ )

### ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของหัวหน้างาน

ในส่วนนี้เป็นคำถามที่เปิดให้กลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของหัวหน้างานที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการจะทำงานด้วย ผลสำรวจมีดังนี้

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของหัวหน้างานที่พึงประสงค์

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละของความคิดเห็น
<b>ความสามารถด้านงาน</b>		
1. ไม่ควรคาดหวังกับผลงานของลูกน้องมากเกินไป	7	5.4
2. มีภาวะผู้นำ/มีอาชีพ/มีการสั่งการที่ดี	5	3.8
3. มีการตัดสินใจที่ดี/มีเหตุผล	4	3.1
4. เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสูง	3	2.3
5. สามารถให้คำแนะนำและข้อมูลที่ถูกต้องแก่ลูกน้องได้	3	2.3
6. พูดตรงประเด็น	3	2.3
7. มีความรับผิดชอบสูง	3	2.3
8. รักษาผลประโยชน์ให้ลูกน้อง	2	1.5
9. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์ได้/และดำเนินการ	2	1.5
10. ยืดหยุ่นในการทำงาน	2	1.5
11. วางตัวอย่างเหมาะสม/เข้มงวดในบางครั้ง	1	0.8
12. สร้างบรรยากาศในการทำงาน	1	0.8
13. มีความยุติธรรม	1	0.8
14. ตรงต่อเวลา	1	0.8

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละของความคิดเห็น
<b>ความสามารถด้านคน</b>		
1. เปิดใจกว้าง (เช่น รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของผู้อื่น)	17	13.1
2. เป็นผู้ฟังที่ดี	10	7.7
3. เต็มใจช่วยเหลือลูกน้อง	10	7.7
4. เป็นกันเอง/เป็นมิตร/มีมนุษยสัมพันธ์	9	6.9
5. สุภาพ	6	4.6
6. พุดจาให้เกียรติ	6	4.6
7. สันถัดในการสื่อสาร	5	3.8
8. สามารถทำงานสอดคล้องประสานกับผู้อื่นได้	5	3.8
9. เป็นคนประนีประนอม/เข้าใจสถานการณ์	4	3.1
10. ใจดี	3	2.3
11. เป็นคนตรงไปตรงมา	3	2.3
12. ใส่ใจกับสิ่งที่คนอื่นพูด	2	1.5
13. เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ไว	2	1.5
14. ซื่อสัตย์	2	1.5
15. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม/สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนในวัฒนธรรมอื่นได้	2	1.5
16. เคารพความเป็นส่วนตัวของคนอื่น	2	1.5
17. มองโลกในแง่ดี เช่น มองความผิดเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ ฯ	1	0.8
	1	0.8
18. ไม่เห็นแก่ตัว	1	0.8
19. จริงใจ	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.0</b>



## ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน) จะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	ชาวไทย (N=80)		ชาวเยอรมัน (N=80)		t-Test
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	2.56	1.76	3.61	2.31	-2.870**
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	5.81	1.84	5.06	2.10	2.399*
3. การประนีประนอม	7.24	1.75	7.68	1.78	-1.568
4. การหลีกเลี่ยง	7.50	1.88	7.51	2.07	-.040
5. การยอมให้	7.29	2.37	6.18	2.31	3.009**

หมายเหตุ : \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\* \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* \* \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 13 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้สถิติ t-test พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{x} = 3.61$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{x} = 2.56$ )

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{x} = 5.81$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{x} = 5.06$ )

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X} = 7.29$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X} = 6.18$ )

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการประนีประนอมและการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน

## 1.2 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเพศแตกต่างกัน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	เพศชาย(N=55)		เพศหญิง(N=105)		t-Test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	3.80	2.65	2.71	1.66	-2.855**
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	5.62	1.96	5.36	2.03	-.774
3. การประนีประนอม	7.38	1.66	7.52	1.83	.465
4. การหลีกเลี่ยง	6.62	1.74	7.95	1.94	4.275***
5. การยอมให้	6.60	2.61	6.77	2.88	.424

หมายเหตุ : \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\* \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* \* \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 14 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้สถิติ t-test พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะและแบบหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย จะเห็นว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชาย ( $\bar{X} = 3.80$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิง ( $\bar{X} = 2.71$ )

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิง ( $\bar{X} = 7.95$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชาย ( $\bar{X} = 6.62$ )

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบ การประนีประนอมและแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

1.3 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	F-Test
1. การเอาชนะ	มัธยมศึกษา	4.26	2.67	5.471**
	ปริญญาตรี	2.53	1.57	
	ปริญญาโท	3.15	2.35	
	อื่น ๆ	2.64	1.63	
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	มัธยมศึกษา	5.27	2.33	.343
	ปริญญาตรี	5.45	1.86	
	ปริญญาโท	5.79	2.15	
	อื่น ๆ	5.46	1.39	
3. การประนีประนอม	มัธยมศึกษา	7.39	1.59	.593
	ปริญญาตรี	7.38	1.77	
	ปริญญาโท	7.42	2.08	
	อื่น ๆ	8.08	1.80	
4. การหลีกเลี่ยง	มัธยมศึกษา	7.02	2.06	3.004*
	ปริญญาตรี	7.95	1.79	
	ปริญญาโท	6.92	2.06	
	อื่น ๆ	7.38	2.29	
5. การยอมให้	มัธยมศึกษา	6.20	2.25	2.950*
	ปริญญาตรี	7.11	2.10	
	ปริญญาโท	7.17	2.94	
	อื่น ๆ	5.46	2.93	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะ แบบหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย จะเห็น

ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ( $\bar{X}=4.26$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโทและอื่น ๆ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X}=7.95$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ปริญญาโทและอื่น ๆ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ( $\bar{X}=7.11$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ปริญญาตรีและอื่น ๆ

จากการแตกต่างกันของวิธีการสื่อสารแบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ เมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน แต่ละระดับการศึกษา เราได้ทำการทดสอบต่อว่า คู่ในที่มีความแตกต่างกัน พบความแตกต่างกันแต่ละคู่ ดังตารางนำเสนอแต่ละวิธีการดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะ

	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
มัธยมศึกษา		1.72***		1.62*
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท				
อื่น ๆ				

จากตารางที่ 16 พบว่า วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะ จะมีความแตกต่างกันแต่ละระดับการศึกษาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งได้ทำการทดสอบต่อ โดยพิจารณาว่าคู่ในบ้างที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ ตารางที่ 16 พบ ความแตกต่างกัน 2 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา กับ ปริญญาตรี คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา จะใช้วิธีการสื่อสารแบบการเอาชนะเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง 1.72

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา กับระดับการศึกษาอื่น ๆ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา จะใช้วิธีการสื่อสารแบบการเอาชนะเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง 1.62

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยง

	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
มัธยมศึกษา		-0.91*		
ปริญญาตรี			1.02*	
ปริญญาโท				
อื่น ๆ				

จากตารางที่ 17 พบว่า วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยงจะมีความแตกต่างกันแต่ระดับการศึกษาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งได้ทำการทดสอบต่อ โดยพิจารณาว่าคู่ในบ้างที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ ตารางที่ 17 พบ ความแตกต่างกัน 2 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา กับปริญญาตรี และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ ปริญญาโท คือ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาจะใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานน้อยกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง -0.91

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจะใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง 1.02

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการยอมให้

	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
มัธยมศึกษา				
ปริญญาตรี				1.61*
ปริญญาโท				1.71*
อื่น ๆ				

จากตารางที่ 18 พบว่าวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้จะมีความแตกต่างกันแต่ละระดับการศึกษาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งได้ทำการทดสอบต่อ โดยพิจารณาว่าคู่ในบ้างที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ ตารางที่ 18 พบ ความแตกต่าง 2 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ ระดับการศึกษาอื่น ๆ และ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท กับ ระดับการศึกษาอื่น ๆ คือ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจะใช้วิธีการสื่อสารแบบการยอมให้เมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง 1.61

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทจะใช้วิธีการสื่อสารแบบการยอมให้เมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยส่วนต่าง 1.71

1.4 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีอายุแตกต่างกัน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	อายุ	$\bar{X}$	S.D	F-Test
1. การเอาชนะ	ต่ำกว่า 26 ปี	2.78	1.80	1.971
	26-30 ปี	2.49	1.75	
	31-35 ปี	3.45	2.35	
	36-40 ปี	3.28	2.37	
	41 ปีขึ้นไป	4.00	2.38	
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	ต่ำกว่า 26 ปี	5.05	2.11	1.605
	26-30 ปี	5.80	1.82	
	31-35 ปี	5.74	1.70	
	36-40 ปี	5.36	2.19	
	41 ปีขึ้นไป	4.68	2.30	
3. การประนีประนอม	ต่ำกว่า 26 ปี	7.71	2.03	1.688
	26-30 ปี	7.20	1.49	
	31-35 ปี	7.95	1.54	
	36-40 ปี	7.00	1.95	
	41 ปีขึ้นไป	7.55	2.04	
4. การหลีกเลี่ยง	ต่ำกว่า 26 ปี	7.24	1.92	.157
	26-30 ปี	7.62	1.95	
	31-35 ปี	7.56	1.82	
	36-40 ปี	7.42	2.18	
	41 ปีขึ้นไป	7.55	2.18	
5. การยอมให้	ต่ำกว่า 26 ปี	7.43	2.50	1.918
	26-30 ปี	6.71	2.29	
	31-35 ปี	6.15	2.21	
	36-40 ปี	7.36	2.57	
	41 ปีขึ้นไป	6.18	2.36	

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุแตกต่างกันใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน



**สมมติฐานที่ 2** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ๕ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสาร ๕ กับวิธีการสื่อสาร ๕	Correlation	Sig
การเอาชณะ	-.188	.095
การร่วมมือแก้ปัญหา	-.105	.353
การประนีประนอม	.071	.533
การหลีกเลี่ยง	-.035	.179
การยอมให้	.179	.111

จากตารางที่ 20 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ๕ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) = .095, .353, .533, .179 และ .111 มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ๕ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานทั้ง 5 แบบ

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันที่มีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสารฯ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารฯ กับวิธีการสื่อสารฯ	Correlation	Sig
การเอาชนะ	.075	.557
การร่วมมือแก้ปัญหา	-.221	.057
การประนีประนอม	.109	.350
การหลีกเลี่ยง	-.179	.122
การยอมให้	.069	.553

จากตารางที่ 21 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ฯ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน มีค่า Sig. (2-tailed) = .557, .057, .350, .122 และ .553 มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานกับวิธีการสื่อสาร ฯ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานทั้ง 5 แบบ

**สมมติฐานที่ 4** ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

ความสัมพันธ์	Correlation	Sig
ระหว่างระยะเวลาการทำงานและ ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัด ในการสื่อสารของหัวหน้างาน	.013	.911

จากตารางที่ 22 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย มีค่า Sig.(2-tailed) = .911 มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย กับ ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์กัน

**สมมติฐานที่ 5** ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานและความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

ความสัมพันธ์	Correlation	Sig
ระหว่างระยะเวลาการทำงานและความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน	.003	.983

จากตารางที่ 23 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน มีค่า Sig.(2-tailed) = .983 มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน กับ ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์กัน

**สมมติฐานที่ 6** ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้ง	Correlation	Sig
การเอาชนะ	.048	.721
การร่วมมือแก้ปัญหา	-.139	.239
การประนีประนอม	.000	.999
การหลีกเลี่ยง	.203	.082
การยอมให้	.024	.840

จากตารางที่ 24 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยงและแบบการยอมให้ มีค่า Sig. (2-tailed) = .721, .239, .999, .082 และ .840 ตามลำดับ มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานทั้ง 5 แบบไม่มีความสัมพันธ์กัน

**สมมติฐานที่ 7** ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ค่าสถิติของการทดสอบหาความสัมพันธ์นี้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient มีดังนี้

ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้ง	Correlation	Sig
การเอาชนะ	.037	.770
การร่วมมือแก้ปัญหา	-.034	.766
การประนีประนอม	-.017	.880
การหลีกเลี่ยง	-.105	.358
การยอมให้	.095	.406

จากตารางที่ 25 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยงและแบบการยอมให้ มีค่า Sig. (2-tailed) = .770, .766, .880, .358 และ .406 ตามลำดับ มากกว่า 0.05 แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์กัน

**สมมติฐานที่ 8** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน

เชื้อชาติ	ความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน		t-Test	Sig
	$\bar{X}$	S.D		
ชาวไทย	3.48	.41	1.30	.197
ชาวเยอรมัน	3.40	.39		

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 9** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

เชื้อชาติ	ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร		t-Test	Sig
	$\bar{X}$	S.D		
ชาวไทย	3.46	.35	3.466	.001
ชาวเยอรมัน	3.27	.35		

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X}$  = 3.46) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X}$  = 3.27) ในระดับปานกลาง



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า" เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดครั้งเดียว (One-Short Descriptive Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่าที่ปฏิบัติงานร่วมกันเส้นทางระหว่างกรุงเทพ - แฟรงก์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี ซึ่งมี จำนวนทั้งหมด 3,107 คนโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 160 คน แยก เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจำนวน 80 คนและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจำนวน 80 คน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่าที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน
2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินลูฟท์ฮันซ่า
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน ของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ที่มีความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน กับ วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย และชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย และชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

6. เพื่อเปรียบเทียบพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารกับหัวหน้างาน

7. เพื่อเปรียบเทียบพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า กับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า จำนวน 160 คน พบว่า มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีจำนวน 105 คนคิดเป็นร้อยละ 65.6 เชื้อชาติไทยมีจำนวนเท่ากับเชื้อชาติเยอรมันจำนวนละ 80 คนคิดเป็นร้อยละ 50.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 82 คนคิดเป็นร้อยละ 51.3 กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีอายุต่ำสุด 23 ปี สูงสุด 41 ปีโดยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 30.85 ปีและชาวเยอรมันมีอายุต่ำสุด 23 ปี สูงสุด 54 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 36.01 ปี กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีระยะเวลาในการทำงานต่ำสุด 16 เดือน (1 ปี 4 เดือน) สูงสุด 97 เดือน (8 ปี 1 เดือน) โดยมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 53.97 เดือน (4 ปี 5 เดือนเศษ) และชาวเยอรมันมีระยะเวลาในการทำงานต่ำสุด 13 เดือน (1 ปี 1 เดือน) สูงสุด 396 เดือน (33 ปี) โดยมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 139.86 เดือน (11 ปี 7 เดือนเศษ)

### 2. ผลการวิเคราะห์วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

- วิเคราะห์จากจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาเป็นแบบการยอมให้จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 แบบการประนีประนอมจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 18.8 แบบผสมผสานจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 แบบการร่วมมือแก้ปัญหาจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และไม่มีผู้ใดเลือกแบบการเอาชนะ

กลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการประนีประนอมจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาแบบการหลีกเลี่ยงจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 27.5 แบบผสมผสานจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 25.0 แบบการยอมให้จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ

10.0 แบบการร่วมมือแก้ปัญหาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และแบบการเอาชนะจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 2.5

- วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการหลีกเลี่ยงคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.50 รองลงมาเป็นแบบการยอมให้ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.29 แบบการประนีประนอม คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.24 แบบการร่วมมือแก้ปัญหา คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 5.81 แบบการเอาชนะคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 2.56 ตามลำดับ

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบการประนีประนอมคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.68 รองลงมาแบบการหลีกเลี่ยง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 7.51 แบบการยอมให้ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 6.18 แบบการร่วมมือแก้ปัญหา คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 5.06 และแบบการเอาชนะคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์ความสันทัดในการสื่อสารที่มีต่อหัวหน้างาน

ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยพบว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.48 โดยเห็นว่า หัวหน้างาน มีความสันทัดในการสื่อสารในการพูดระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 และหัวหน้างาน มีความสันทัดในการสื่อสารในการตีความระดับมากคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.61

ความคิดเห็นที่มีต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมัน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 โดยเห็นว่าหัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในการพูดระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.25 และหัวหน้างานมีความสันทัดในการสื่อสารในการตีความระดับมากคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.58

### 4. ผลการวิเคราะห์การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างชาวไทยมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.47 และกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.28

## ผลทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 9 ข้อ มีดังนี้

**สมมติฐาน 1** :พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มี ลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ชาวไทยและชาวเยอรมัน)ที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน จะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้แตกต่างกัน ดังนี้

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X} = 3.61$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X} = 2.56$ )

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X} = 5.81$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X} = 5.06$ )

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X} = 7.29$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X} = 6.18$ )

1.2 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะและแบบหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชาย ( $\bar{X} = 3.80$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิง ( $\bar{X} = 2.71$ )

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิง ( $\bar{X} = 7.95$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชาย ( $\bar{X} = 6.62$ )

1.3 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะแบบหลักเลียง และแบบการยอมให้ แตกต่างกัน โดย

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ( $\bar{X} = 4.26$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโทและอื่น ๆ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 7.95$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการหลักเลียงมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ปริญญาโทและอื่น ๆ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ( $\bar{X} = 7.11$ ) ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา ปริญญาตรีและอื่น ๆ

1.4 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุแตกต่างกันใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐาน 2 :** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีความคิดเห็นต่อความสั่นไหวในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานทั้ง 5 แบบ



**สมมติฐานที่ 8 :** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 9 :** พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันจะมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน โดย พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X}=3.46$ ) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X}=3.27$ ) ในระดับปานกลาง

#### การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบิน ลูฟท์ฮันซ่า" สามารถอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### เชื้อชาติ

ประเด็นในเรื่องวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันจะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทางสถิติ (ตารางที่ 11) จะเห็นได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันส่วนใหญ่จะมีวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และ แบบการยอมให้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X}=3.61$ ) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะ มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X}=2.56$ ) แต่หากพิจารณาจากตารางที่ 5 จะพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันมีจำนวนเพียง 2 คน

เท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 2.5 ที่เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะ ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

### พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน

อย่างไรก็ตามจากตารางที่ 5 พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการประนีประนอม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือ แบบการหลีกเลี่ยง คิดเป็นร้อยละ 27.5 ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบการปฏิบัติงานในการบริการบนเครื่องบินมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ต้องทำงานร่วมกันบนเครื่องบิน ซึ่งมีพื้นที่จำกัดเป็นเวลาหลายชั่วโมง(เที่ยวบินกรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี ใช้เวลาบิน 11 ชั่วโมง) โดยตามธรรมชาติของมนุษย์ไม่ว่าเชื้อชาติใดก็พยายามที่จะหลีกเลี่ยงกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว การไม่เข้าถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองมากกว่า หากมนุษย์ต้องเผชิญกับปัญหาโดยที่ ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง มีการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง

ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede ที่กล่าวว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมของคนในประเทศแถบตะวันตก รวมทั้งคนเยอรมันจะมีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualistic) มากกว่าเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivistic) ซึ่งในวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกสูง การสื่อสารจะเน้นการพูดจาโดยตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าและแสดงความคิดเห็น แม้จะมีการโต้แย้งอย่างรุนแรง เพราะถือว่าเป็นศักยภาพของบุคคลในการแสดงความสามารถทางภูมิปัญญา(นงลักษณ์ ศรีอักษรพร เจริญงาม, 2541) รวมทั้งวัฒนธรรมของความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจ(Power Distance)ที่คนเยอรมันจะมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ(Low Power Distance) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียง ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น (Hofstede, 1991) และการสื่อสารแบบอิงบริบทน้อย(low context) ของคนเยอรมัน ที่มักจะเน้นความชัดเจน คำพูดตรงไปตรงมาให้ผู้รับสารเข้าใจได้ทันที (E.T.Hall, 1976) ที่น่าจะทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันแสดงพฤติกรรมมุ่งเน้นเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน



ทั้งนี้แนวความคิดของ Hofstede ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท IBM เท่านั้น ไม่ได้ทำการศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในบริบทของการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chun and Gudykunst (1987 อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink, 2002 : 70) ได้ทำการศึกษานักศึกษาจาก 37 ประเทศที่ศึกษาอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า นักศึกษาที่มาจากวัฒนธรรมที่อิงบริบทมาก (High context culture) และวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivists) มีการเผชิญหน้าน้อยกว่านักศึกษาที่มาจากวัฒนธรรมที่อิงบริบทน้อย (Low context culture) และวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualists)

### พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย

ประเด็นต่อมาคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยง มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 28.8 และไม่มีใครเลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะเลย เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 5 ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมของคนในแถบเอเชีย กล่าวคือ เน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivistic) มากกว่าเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualistic) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องมาก่อนความต้องการของตนเอง การสื่อสารจะเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ โดยจะไม่นิยมโต้เถียงและเผชิญหน้าตลอดจนทำให้ผู้อื่นต้องอับอาย ไม่แสดงความคิดเห็นหรือโอนอ่อนผ่อนตาม เช่นเดียวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย จึงมีผลทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยง มากที่สุด และไม่มีผู้ใดเลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะเลย ถึงแม้ว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะทำงานในองค์กรตะวันตก ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2536 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุรงค์, 2542 : 27) พบว่า ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ในองค์กรมีลักษณะเข้าใกล้วัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น คือ กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าและโต้แย้ง มีความเป็นปัจเจกสูงขึ้น

นอกจากนี้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{X} = 7.29$ ) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการยอมให้ มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{X} = 6.18$ ) (ตารางที่ 11) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ John Oetzel, Stella Ting-Toomey, Tomoko Masumoto, Yumiko Yokochi, Xiaohui Pan, Jiro Takai and Richard Wilcox (2001: 235-258) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัด

แย้งของ 4 เชื้อชาติได้แก่ คนจีนและคนญี่ปุ่นที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivists) และมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง(High power distance) และ คนเยอรมันและคนอเมริกา ที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualists) และมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ(Low power distance) พบว่า คนเยอรมันและคนอเมริกา จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงน้อยกว่าคนจีนและคนญี่ปุ่น ทั้งนี้จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะมากกว่า

อีกประการหนึ่งที่เป็นเหตุผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้ ทั้งนี้เพราะความรู้สึกแตกต่างทางอำนาจ(Power Distance) ของคนในแถบเอเชียที่ยอมรับว่าอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (High Power Distance) เน้นการเคารพพระบอบอาวูโต ปฏิบัติตามสายบังคับบัญชา ผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่า ผู้น้อยต้องเชื่อฟังคำแนะนำ เคารพความคิดเห็นของผู้อาวุโสกว่า จึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยแสดงพฤติกรรมมุ่งเน้นเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง แต่การที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้ นั้นไม่ได้หมายความว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะทำความเต็มใจเนื่องจากลักษณะของคนในแถบเอเชียมีการสื่อสารแบบอิงบริบทมาก(high context) มีความกำกวมสูง คำพูดมักจะไม่บอกอะไรตรง ๆ บางครั้งต้องเดาใจผู้ส่งสาร และมักคำนึงถึง การให้เกียรติผู้รับสาร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยเพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จมากกว่าเรื่องอื่น จึงแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงความร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ การยอมตามหรือยอมให้ในสิ่งที่ควรยอม แต่ทำให้งานมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จ ก็ควรจะยอม อีกทั้งยังได้รับการยอมรับ ความเกรงใจและมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hofstede(1980) Gudykunst, Ting-Toomy และ Chua(1988) และนงลักษณ์ ศรีรัชฎาพร เจริญงาม(2541) ในเรื่องวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hofstede ในเรื่องมิติทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัย Ting-Toomy และคณะ (1991อ้างถึงใน Deborah A.Cai and Edward L.Fink,2002 : 71) พบว่า คนจีน คนไต้หวันใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่าคนญี่ปุ่น คนเกาหลี และคนอเมริกา และคนจีน คนไต้หวัน คนญี่ปุ่นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่าคนเกาหลี และคนอเมริกา

นอกจากนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ( $\bar{x} = 5.81$ ) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ( $\bar{x} = 5.06$ ) ทั้งนี้เป็นเพราะวัฒนธรรมดังกล่าวที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมองว่าการร่วมมือแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพอใจและตนเองก็พอใจในระดับหนึ่งโดยยึดความเกรงใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมิ่งขวัญ สีนุวงศ์ (2542) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่า ค่านิยมไทยที่นำเสนอให้กับบุคลากรต่างชาติ 5 ลำดับแรกได้แก่ การเคารพอาวุโส การไม่เผชิญหน้า ความเกรงใจ การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นมิตร ใจดี

จากผลการวิจัยยังพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคลเมื่อพิจารณาจากตารางที่ 5 โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยคิดเป็นร้อยละ 17.5 และชาวเยอรมันคิดเป็นร้อยละ 25.0 ที่เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบผสมผสาน ทั้งนี้เป็นเพราะการทำงานร่วมกัน บางครั้งจำเป็นต้องใช้ วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบต่าง ๆ ผสมกัน การให้ความร่วมมือก็เพื่อการแก้ปัญหาเพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จและงานของผู้อื่นก็สำเร็จด้วย บางครั้งต้องประนีประนอม ตอรอง ออมยอมกันเพื่อมุ่งให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจบ้างและเสียสละบ้าง บางครั้งต้องรู้จักหลีกเลี่ยงและยอมให้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งเหมาะสมมากน้อยกว่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแบรดเลย์ (Bradley, 1983 อ้างถึงใน วีระพงศ์ แสนโกชน์, 2533 : 110) ที่ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชาย ในเขตเมือง Denver ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

## เพศ

ประเด็นที่สำคัญต่อมา คือ เพศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน พบว่า เพศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะและแบบการหลีกเลี่ยง โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศ

ชายส่วนใหญ่( $\bar{X}=3.80$ )ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิง ( $\bar{X}=2.71$ )และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิงส่วนใหญ่( $\bar{X}=7.95$ )ใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน แบบการหลีกเลี่ยง มากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชาย( $\bar{X}=6.62$ ) อธิบายได้ว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่เป็นเพศที่มีจิตใจอ่อนโยน มักถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชาย และเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นผู้หญิงมักจะกล่าวโทษตัวเอง ในขณะที่ผู้ชายส่วนใหญ่มักจะโทษคนอื่นหรืออุปสรรคอื่น ๆ แต่ไม่โทษตนเอง ใช้เหตุและผล

ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศหญิงซึ่งมีจิตใจอ่อนโยนจะหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น อะไรที่ยอมได้เพศหญิงจะยอมหรือหลีกเลี่ยง ไม่เอาชนะเพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว เพราะไม่อยากจะกระทบกระทั่ง อยู่เฉย ๆ ดีกว่า อะไรร่วมมือได้ก็ยินดีร่วมมือเพื่อไม่ให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของสุกัญญา สุขวุฒิ(2542) ที่ทำการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า บุคลากรเพศหญิงใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากกว่าเพศชาย

### ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน จากผลการวิจัยจะเห็นว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่( $\bar{X}=4.26$ ) เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการเอาชนะมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและอื่น ๆ และ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่( $\bar{X}=7.17$ ) เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบการยอมให้ ทั้งนี้ เป็นเพราะการศึกษาจะมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความคิด ทักษะและเจตคติให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอยู่ รวมทั้งทักษะในการติดต่อสื่อสารแล้วนำความรู้ความเข้าใจมาแก้ปัญหาช่วยตนเองให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตนเสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา คุณารักษ์ และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ อ้างถึงในภัททสาร ศรีดาวเรือง 2539 : 45) การศึกษาจึงช่วยให้คนมีประสบการณ์การเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาการเฉพาะ และยังทำให้นุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย

ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่ถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้สูง มีกระบวนการคิดมากกว่าและมองปัญหาต่าง ๆ ได้ชัดเจนและถูกต้อง รู้ว่าเรื่อง

ใตบ้างที่ขัดแย้งไปแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นเรื่องไร้สาระ ไม่มีโอกาสที่จะเอาชนะเพราะอีกฝ่ายมีอำนาจมากกว่าตน จึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานแบบยอมให้ เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวีระพงศ์ แสนโภชน (2533) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าส่วนใหญ่เลือกใช้การประนีประนอมแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นเลือกการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการแข่งขัน ส่วนผู้ที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นใช้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมและการแข่งขัน

#### **อายุและระยะเวลาในการทำงาน**

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะลักษณะของงานที่ทำจะมีการสับเปลี่ยนหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทุกเที่ยวบินโดยไม่ซ้ำหน้ากัน และระยะเวลาในการทำงานของแต่ละเที่ยวบินที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพียง 11 ชั่วโมงเท่านั้น จึงทำให้การเลือกวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละคน ไม่ว่าจะทำงานนานเท่าไรหรืออายุแค่ไหนก็จะเลือกใช้วิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานเหมือนกัน

ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาคมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานครพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

#### **ความคิดเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน**

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของการทำงานที่ต้องสับเปลี่ยนหัวหน้างานทุกเที่ยวบิน จึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเห็นต่อความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างานเป็นไปใน

ภาพรวม ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นหัวหน้าคนใด และการเลือกวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานก็เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมและพฤติกรรมของแต่ละคน ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ประเมินทั้งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน เห็นว่า หัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลาง โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย เห็นว่า หัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.48 และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันเห็นว่ หัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในการสื่อสารในภาพรวมระดับปานกลางคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 3.39 จากการทดสอบทางสถิติพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ในการสื่อสารของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่เห็นว่า หัวหน้างานแต่ละมีความสามารถในการใช้ภาษาที่ดี ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะเป็นคนเยอรมันแต่ก็สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เข้าใจและยังได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีก่อนที่จะได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้างาน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานมาระยะหนึ่ง รวมทั้งเป็นกันเอง ใส่ใจกับบุคคลที่สนทนาด้วย เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (ตารางที่ 7-8) ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันจึงยอมรับว่าหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในการสื่อสารไม่แตกต่างกัน

#### **การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน**

ในประเด็นนี้จากผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินทั้งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่ต่างก็มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับคะแนนเฉลี่ย 3.46 ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 3.27 จากการทดสอบทางสถิติพบว่า ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่มีมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งในกรณีนี้สรุปได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมัน ทั้งนี้เป็นเพราะในการทำงานบนเครื่องบินในแต่ละเที่ยวบินจะมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่เป็นชาวเยอรมันจำนวน 11 คนรวมทั้งหัวหน้างานอีก 2 คน แต่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยเพียงส่วน

น้อยจำนวน 3 คนเท่านั้นทำให้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้วิถีคิด วิธี แสดงความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ เพื่อที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันและหัวหน้างานชาวเยอรมัน ดังสุภาษิตไทยที่ว่า "เข้าเมืองตาหลิวต้องหลิวตาม" ทั้งนี้เพื่อคล่องตัวในการประสานงาน และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivistic) มากกว่าเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualistic) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องมาก่อนความต้องการของตนเอง

หากพิจารณาจากแนวความคิดของ Kim (1994) กล่าวว่า การเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมนั้นจะก่อให้เกิดความเครียด (Stress) ขึ้น ความเครียดนี้จะไปกระตุ้นให้เกิดการพยายามหาทางออก โดยการเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้แปลกหน้าได้ปรับตัว (Adaptation) ซึ่งการปรับตัวนี้จะนำไปสู่การเติบโตภายในจิตใจ (Internal growth) คือ การปรับทิศทางทางปฏิบัติของตนเองให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติในวัฒนธรรมใหม่โดยมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย แต่เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยมีการเตรียมตัวเพื่อที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ โดยจะได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงานจริงเป็นเวลา 6 สัปดาห์ มีการเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละชาติ ดังนั้นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจึงไม่ประสบกับความกังวลใจและความไม่แน่ใจที่จะต้องเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยลดความเครียด จะต้องเรียนรู้และยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเดิมกับวัฒนธรรมใหม่ โดยช่วงแรกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมองวัฒนธรรมใหม่ในแง่บวก ตื่นตาตื่นใจ อยากรู้ อยากเห็นกับสิ่งใหม่ ๆ ต่อมาจะเกิดความเครียดซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดการพยายามหาทางออกที่สามารถจัดการกับความเครียดได้ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน สามารถเข้ากับเพื่อนต่างชาติได้ดี สามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ตึงเครียดกับเพื่อนร่วมงาน แสดงว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถปรับตัวได้ และในทางตรงข้ามการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่ปรับตัวได้น้อยกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทย ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันส่วนใหญ่ไม่เกิดความเครียดที่จะไปกระตุ้นให้เกิดการพยายามหาทางออก จึงไม่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อการปรับตัว

ปัจจัยที่สำคัญต่อมาคือ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการทำงาน ทำให้ทุกคนลดความเครียดในการทำงานร่วมกันเนื่องจากภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาแม่ของตนเอง เป็นการสร้างกระบวนการสื่อความหมายร่วมกัน ทำให้ทุกคนไม่รู้สึกรู้สีกแตกต่างโดยเฉพาะพนักงานต้อนรับ

บนเครื่องบินชาวไทยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมใหม่ที่ตนเข้าไปอยู่คือสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ไม่ได้เป็นวัฒนธรรมของคนเยอรมันเท่านั้น

หากพิจารณาจากตารางที่ 9 จะเห็นว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 36.3 ที่ไม่ปรึกษาเพื่อนร่วมงานชาติเดียวกันเมื่อเผชิญกับปัญหา ทั้งนี้เป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยในแต่ละเที่ยวบินนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยจะต้องแยกกันทำงานในแต่ละส่วนของห้องผู้โดยสารบนเครื่องบิน คือ ให้บริการกับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ 1 คน บริการผู้โดยสารชั้นประหยัดตอนกลางและบริการผู้โดยสารชั้นประหยัดตอนท้ายอย่างละ 1 คน ซึ่งในการทำงานให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบินในแต่ละเที่ยวบินจะใช้เวลาจำกัด ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยส่วนใหญ่จึงไม่สามารถปรึกษาเพื่อนร่วมงานชาติเดียวกันเมื่อเผชิญกับปัญหาได้ อีกทั้งอำนาจในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นปัญหาการให้บริการอาหารไม่เพียงพอแก่ผู้โดยสาร ปัญหาที่นั่งของผู้โดยสาร เป็นต้น ก็จะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของหัวหน้างานเพียงผู้เดียว

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า พบว่า หัวหน้างานไม่ควรคาดหวังกับผลงานของลูกน้องมากเกินไป ควรมีภาวะของความเป็นผู้นำ เช่น มีการสั่งการที่ดี มีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล และมีความสามารถด้านคน เช่น เปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานจึงน่าที่จะให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เพื่อจะได้นำมาผลวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต่อไป
2. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมด้านการปรับตัวแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยในการเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวเยอรมันเพิ่มขึ้นในสายการบินลูฟท์ฮันซ่า เพื่อลดความเครียดในการทำงาน รวมทั้งสายการบินอื่น ๆ ที่ใช้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลายเชื้อชาติในการปฏิบัติงานด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเฉพาะวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน เท่านั้น จึงควรศึกษาเปรียบเทียบ



ความแตกต่างหลายๆ เชื้อชาติในการเลือกวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญความขัดแย้งกับหัวหน้างานจากสายการบังคับอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผลหรือคำตอบที่ได้รับอาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งหมด เพียงแต่สามารถใช้อ้างอิงไปถึงกลุ่มประชากรได้เท่านั้น จึงน่าที่จะมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้อยู่ที่สมบูรณ์มากขึ้น



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

กาญจนา แก้วเทพ. ศาสตร์แห่งสื่อและวัฒนธรรมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็ดมันเพรสโปรดักส์ จำกัด ,2544

นางลักษณ์ ศรีอำไพพร เจริญงาม. โลกของสื่อ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร,2540

เสถียร เขยประทับ. การสื่อสารและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2528

เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร,2540

#### ข่าวในหนังสือพิมพ์

วีระศักดิ์ จันทร์สองแสง. “จอני โอโตเซา สนทนา ศาสนา-ป่าชุมชน-คนปกากะญอ” กรุงเทพธุรกิจ. 21 ธันวาคม 2545

#### วิทยานิพนธ์

ชุตินธร สุตานนท์ . “การสื่อสารระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและพนักงานบนเครื่องบินกับความพึงพอใจในการทำงาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2539

- ดิเรก ททรัพย์ประเสริฐ. "วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1" วิทยานิพนธ์ปริญญา กศ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538
- ธีรนุส กริชพิพรรธ. "การศึกษาการสื่อสารในองค์กรในฐานะที่เป็นสาเหตุของการประท้วงของหัวหน้างานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกในปี พ.ศ. 2536" วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536
- ธานิชฎี กองแก้ว. "การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544
- ธิดา จิตรประสงค์. "การศึกษาวัดมณฑลธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัดมณฑลธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ:กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543
- ภัทรานุจ แสงจันทร์. "สถานภาพการศึกษาวิจัยทางการสื่อสารระดับวัฒนธรรมในประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- ภัททสาร ศรีดาวเรือง. "ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2539
- มิ่งขวัญ สิ้นธุวษ์. "การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- วิภา หวานนวล. "กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543

วิรยา ขุนพรหม. "การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2543

วีระพงศ์ แสนโกชน์. "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 9" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533

สุกัญญา สุขวุฒิ. "วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2542

สิริรัตน์ อานามนารถ. "การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543

อุปกิจ พละวงศ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระบบรางวัลและวัฒนธรรมองค์การกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544

**ภาษาอังกฤษ****Books**

Harris, P. R. and R. T Moran. **Managing Cultural Differences**. 3<sup>rd</sup> ed. Houston. TX: Gulf Publishing Company , 1991.

Chen, G.M. and W.J. Starosta. **Foundations of Intercultural Communication**. Allyn and Bacon : Boston, 1998.

Gudykunst, W.B. and Y.Y. Kim. **Communicating with strangers : An approach to intercultural communication**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1992.

Gudykunst, W.B. ; Ting-Toomey, S., and Chun, A. **Culture and Interpersonal Communication**. CA : SAGE, 1988.

Hammer, M.R. Intercultural Communication Competence. In Asante, M.K. and Gudykunst, W.B. (eds.). **Handbook of International and Intercultural Communication**. Newbury Park : SAGE, 1989.

Hofstede, G. **Culture's Consequences**. CA : SAGE, 1980.

Jablin, F.M. and others. **Communication Competence in Organization : conceptualization and comparison across multiple level of analysis**. Texas : University of Texas at Austin, 1994.

Kim, Y.Y. Intercultural Adaptation. In Asante, M.K. and Gudykunst, W.B. (eds.). **Handbook of International and Intercultural Communication**. Newbury Park : SAGE, 1989.

- Monge,P.R., Backman,S.G.,Dillard,J.P., and E.M. Eisenberg. Communicator Competence in the workplace : Model testing and scale development. **Communication Yearbook**, 1982.
- Pneuman,Roy W. and E.Bruel, Margaret. **Managing Conflict**. New York : Prentice Hall, 1982.
- Rubin Rebecca B. , Philip Palmgreen and Howard E.Sypher. **Communication Research Measures**, 1994.
- Thomas , Kenneth W. and Ralph H Kilman . **Thomas- Kilman Conflict Mode Interest**. 27 th printing. New York : XICOM Incorporated , 1987.
- Ting-Toomey,S. **Communicating across cultures**. New York : The Guildford Press, 1999.
- Ting-Toomey,S. and L. Chung. Cross-cultural Interpersonal Communication : Theoretical trends and research directions. In Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S. and Nishida,T. (eds.). **Communication in personal relationships across cultures**. Thousand Oaks : SAGE, 1996.
- Yamane,Taro. **Statistics** : An Introductory Analysis.Tokyo : Harper International, 1973.

#### Articles

- CAI Deborah A. and Edward L.Fink. "Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists" **Communication Monographs**.69.No 1, 2002.
- John Oetzel and others. "Face and Facework in Conflict : A Cross-Cultural Comparison of China,Germany, Japan and the United States" **Communication Monographs**.68.No 3, 2001.

กรม  
ภาคผนวก  
ก



**ภาคผนวก ก.****Cover Letter**

Department of Communication and  
Information Technology  
Faculty of Communication Arts  
Dhurakijpundit University

April 2003,

Dear Participant,

I am a graduate student under the direction of Dr. Pat Chatiketu in the Faculty of Communication Arts at Dhurakijpundit University, Bangkok, Thailand. I am conducting a research study to investigate intercultural management styles among Thai and German in a multinational working environment as a part of my Master's thesis.

I am requesting your participation, which will involve filling a questionnaire that will not take much of your time. Your participation in this study is voluntary. If you choose not to participate or to withdraw from the study at any time, there will be no penalty, it will not affect your work. The questionnaire is completely anonymous. The results of the study may be published but your name will not be known.

If you have any questions concerning the research study, please call me at [am\\_mill@yahoo.com](mailto:am_mill@yahoo.com) or Dr. Pat Chatiketu at [chatiketu@hotmail.com](mailto:chatiketu@hotmail.com).

Return of the questionnaire will be considered your consent to participate. Thank you.

Sincerely,

(Chiraporn Rattanathorn)

## ภาคผนวก ๓.

## Questionnaire

Section I : Demographic Data

*Instructions* : Indicate your answer to each of the following questions

1. Nationality                    1. Thai                    2. German
2. Gender                        1. Female               2. Male
3. Age \_\_\_\_\_
4. Education Level     1. High school         2. Bachelor's degree     3. Master's degree  
   4. Other \_\_\_\_\_
5. Your duration of employment with present airline \_\_\_\_\_ year (s) \_\_\_\_\_ month (s)

Section II : MODE - Conflict management style

Consider situations in which you find your supervisor does not state his/her wishes clearly. How do you usually respond to such situations?

*Instruction*: On the following pages are several pairs of statements describing possible behavioral responses. For each pair, select the "A" or "B" statement which is most characteristic of your own behavior.

In many cases, neither the "A" nor the "B" statement may be very typical of your behavior; but please select the response which you would be more likely to use.

6. A. There are times when I let others take responsibility for solving the problem.  
   B. Rather than negotiate the things on which we disagree, I try to stress those things upon which we both agree.
7. A. I try to find a compromise solution.  
   B. I attempt to deal with all of his and my concerns.

- 8.A. I am usually firm in pursuing my goals.  
B. I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.
- 9.A. I try to find a compromise solution.  
B. I sometimes sacrifice my own wishes for the wishes of the other person.
10. A. I consistently seek the other's help in working out a problem.  
B. I try to do what is necessary to avoid useless tensions.
11. A. I try to avoid creating unpleasantness for myself.  
B. I try to win my position.
12. A. I try to postpone the issue until I have had some time to think it over.  
B. I give up some points in exchange for others.
13. A. I am usually firm in pursuing my goals.  
B. I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.
- 14.A. I feel that differences are not always worth worrying about.  
B. I make some effort to get my way.
- 15.A. I am firm in pursuing my goals.  
B. I try to find a compromise solution.
- 16.A. I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.  
B. I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.
- 17.A. I sometimes avoid taking positions which would create controversy.  
B. I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

- 18.A. I propose a middle ground.  
B. I press to get my point made.
- 19.A. I tell him my ideas and ask him for his.  
B. I try to show him the logic and benefits of my position.
- 20.A. I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.  
B. I try to do what is necessary to avoid tensions.
- 21.A. I try not to hurt the other's feelings.  
B. I try to convince the other person of the merits of my position.
- 22.A. I am usually firm in pursuing my goals.  
B. I try to do what is necessary to avoid useless tensions.
- 23.A. If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.  
B. I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.
- 24.A. I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.  
B. I try to postpone the issue until I have had time to think it over.
- 25.A. I attempt to immediately work through our differences.  
B. I try to find a fair combination of gains and losses for both of us.
- 26.A. In approaching negotiations, I try to be considerate of other person's wishes.  
B. I always lean toward a direct discussion of the problem.
- 27.A. I try to find a position that is intermediate between his and mine.  
B. I assert my wishes.

- 28.A. I am very often concerned with satisfying all our wishes.  
B. There are times when I let others take responsibility for solving the problem.
- 29.A. If the other's position seems very important to him, I would try to meet his wishes.  
B. I try to get him to settle for a compromise.
- 30.A. I try to show him the logic and benefits of my position.  
B. In approaching negotiations, I try to be considerate of the other person's wishes.
- 31.A. I propose a middle ground.  
B. I am nearly always concerned with satisfying all our wishes.
- 32.A. I sometimes avoid taking positions which would create controversy.  
B. If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.
- 33.A. I am usually firm in pursuing my goals.  
B. I usually seek the other's help in working out a solution.
- 34.A. I propose a middle ground.  
B. I feel that differences are not always worth worrying about.
- 35.A. I try not to hurt the other's feelings.  
B. I always share the problem with the other person so that we can work it out.

**Section III**: Communicator Competence

*Instructions:* In this series of questions we would like you to describe how your supervisor communicates. Think about his/ her behavior in general, rather than about specific situations.

In responding to the statements below, please indicate whether you:

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neutral or don't know
4. Agree
5. Strongly agree

	Strongly disagree	Disagree	Neutral or don't know	Agree	Strongly agree
36. My supervisor has a good command of the language.	1	2	3	4	5
37. My supervisor is sensitive to others' needs of the moment.	1	2	3	4	5
38. My supervisor typically gets right to the point.	1	2	3	4	5
39. My supervisor pays attention to what other people say to him or her.	1	2	3	4	5
40. My supervisor can deal with others effectively.	1	2	3	4	5
41. My supervisor is a good listener.	1	2	3	4	5
42. My supervisor's writing is difficult to understand.	1	2	3	4	5
43. My supervisor expresses his or her ideas clearly.	1	2	3	4	5
44. My supervisor is difficult to understand when he or she speaks.	1	2	3	4	5
45. My supervisor generally says the right thing at the right time.	1	2	3	4	5
46. My supervisor is easy to talk to.	1	2	3	4	5
47. My supervisor usually responds to messages. (memos, phone calls, reports etc.) quickly.	1	2	3	4	5

**Section III** : Please state your feelings toward the following statements whether you:

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neutral
4. Agree
5. Strongly agree

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
48. I feel nervous when I interact with my supervisor.	1	2	3	4	5
49. I am happy when I am on duty.	1	2	3	4	5
50. I consult with my colleagues of the same nationality when I face a problem.	1	2	3	4	5
51. I can handle my colleagues without any stress.	1	2	3	4	5
52. I feel homesick when I am on duty.	1	2	3	4	5
53. I can socialize with my foreign colleagues well.	1	2	3	4	5
54. How would you characterize an average immediate boss that you have worked with?					

---



---

## ภาคผนวก ค.

## การให้คะแนนเพื่อระบุวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
6				A	B
7		B	A		
8	A				B
9			A		B
10		A		B	
11	B			A	
12			B	A	
13	A	B			
14	B			A	
15	A		B		
16		A			B
17			B	A	
18	B		A		
19	B	A			
20				B	A
21	B				A
22	A			B	
23			B		A
24		A		B	
25		A	B		
26		B			A
27	B		A		
28		A		B	
29			B		A
30	A				B



31		B	A		
32				A	B
33	A	B			
34			A	B	
35		B			A

**จำนวนข้อหรือคะแนนในแต่ละวิธีการสื่อสารมีดังนี้**

การเอาชนะ	12	ข้อ	(คะแนน)
การร่วมมือแก้ปัญหา	12	ข้อ	(คะแนน)
การประนีประนอม	12	ข้อ	(คะแนน)
การหลีกเลี่ยง	12	ข้อ	(คะแนน)
การยอมให้	12	ข้อ	(คะแนน)

ผู้ที่แสดงวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะคือ ผู้ที่ตอบตัวเลือก A ข้อ 8,13,15,22,30,33 และตัวเลือก B ข้อ 11,14,18,19,21,27

ผู้ที่แสดงวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก A ข้อ 10,16,19,24,25,28 และตัวเลือก B ข้อ 7,13,26,31,33,35

ผู้ที่แสดงวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก A ข้อ 7,9,18,27,31,34 และตัวเลือก B ข้อ 12,15,17,23,25,29

ผู้ที่แสดงวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก A ข้อ 6,11,12,14,17,32 และตัวเลือก B ข้อ 10,20,22,24,28,34

ผู้ที่แสดงวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก A ข้อ 20,21,23,26,29,35 และตัวเลือก B ข้อ 6,8,9,16,30,32

**การให้คะแนนเพื่อระบุความสันทัดในการสื่อสารของหัวหน้างาน**

ผู้ที่เลือกตอบข้อ 36,38,40,42,43,44 และ 45 คือ ผู้ที่มีความสันทัดในการพูด

ผู้ที่เลือกตอบข้อ 37,39,41,46 และ 47 คือ ผู้ที่มีความสันทัดในการตีความ

และผู้ que เลือกตอบข้อ 42 และ 44 ให้กลับค่า

**การให้คะแนนเพื่อระบุการปรับตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน**

ผู้ที่เลือกตอบข้อ 48,50 และ 52 เป็นผู้ที่อยู่ในช่วงที่รู้สึกไม่ดีต่อวัฒนธรรมใหม่

ผู้ที่เลือกตอบข้อ 49,51 และ 53 เป็นผู้ที่อยู่ในช่วงที่บุคคลปรับตัวได้

และผู้ que เลือกตอบข้อ 48,50 และ 52 ให้กลับค่า

D  
P  
U

## ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ : จิราพร รัตนธ
- วัน-เดือน-ปีเกิด : 17 มกราคม 2507
- ประวัติการศึกษา : - มัธยมศึกษา โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย  
- ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะมนุษยศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ
- ประวัติการทำงาน
- พ.ศ.2532 – พ.ศ.2535 : พนักงานต้อนรับภาคพื้น (Passenger Service Officer)  
World Travel Services Co.,Ltd.  
(ดำเนินการให้ สายการบิน ลูฟท์ฮันซ่า และ  
สายการบินรอยัล เนปาล )
- พ.ศ. 2536 : หัวหน้าฝ่าย KREUTZER  
Tour East (Thailand) Ltd.
- พ.ศ. 2537 : ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
Thai Poly Acrylic Public Co.,Ltd.
- พ.ศ.2538-ปัจจุบัน : นักประชาสัมพันธ์ 5 ฝ่ายประชาสัมพันธ์  
บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- ที่อยู่ปัจจุบัน : 502/222 หมู่บ้านเมืองใหม่ดอนเมือง  
ถนนเดชะตุงคะ แขวงสีกัน  
เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210