

การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ปิยสุวรรณ ธาราทิพย์มนตรี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

กันยายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

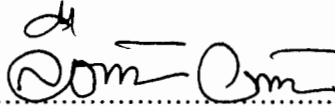
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางสาวปิยสุวรรณ ธาราทิพย์มนตรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



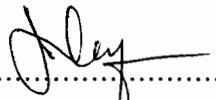
(อาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์



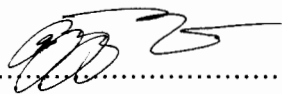
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง)



กรรมการ

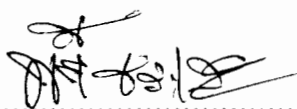
(อาจารย์ ดร. สุณี หงษ์วิเศษ)



กรรมการและเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวัน อินทชาติ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ย์ ธารเสนา)

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา” สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ อาจารย์ ดร.ลือชัย วงษ์ทอง ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาและได้สละเวลาอันมีค่า ในการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ความคิดเห็นในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามและขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ ในวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ เป็นอย่างมาก

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน ในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราทุกท่านที่กรุณากรอกแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และได้ผลการศึกษาเพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดในการบริหารงานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณจากใจจริง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมารดาที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจอันสำคัญ ยิ่งตลอดมา และเพื่อนนิสิตร่วมหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา

ปิยสุวรรณ ธาราทิพย์มนตรี

57930138: กลุ่มวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ปร.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การจัดการ/ ความขัดแย้งภายในองค์กร/ บริษัท วิศวกรรม

ปิยสุวรรณ ธาราทิพย์มนตรี: การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม
แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา (CONFLICT MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATION,
OF THE ENGINEERING COMPANY IN CHACHOENGSAO PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุม
งานนิพนธ์: ลือชัย วงษ์ทอง, ปร.ค. 86 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา” วัตถุประสงค์ประการแรก คือ เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายใน
องค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา และประการที่สองเพื่อส่งเสริมแนวทาง
ในการแนะนำ และส่งเสริมให้องค์กรมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม
แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์กร
บริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 250 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (Standard deviation) และเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้ t-test และใช้ค่าสถิติ
One-way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด
ฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
โดยมีการจัดการแบบประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 แบบร่วมมือร่วมใจเป็นลำดับที่ 2 และ
แบบเอื้ออำนวยเป็นลำดับที่ 3 แต่มีอยู่อีก 2 แบบ ที่มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
ที่อยู่ในระดับน้อย คือ แบบหลีกเลี่ยงปัญหาและแบบบังคับ ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงาน
ที่มีเพศที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษา
ที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกัน
มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน
มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน

57930138: MAJOR: HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION; MP.A.
(HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MANAGEMENT/ ORGANIZATIONAL CONFLICTS ORGANIZATIONAL
CONFLICTS/ ENGINEERING COMPANIES

PIYASUWAN THARATHIPOMONTREE: CONFLICT MANAGEMENT IN
AN ENGINEERING COMPANY IN CHACHOENGSAO PROVINCE. ADVISOR: LEUCHAI
WONGTHONG, Ph.D. 86 P. 2016.

This research aimed to study conflict management and to offer guidelines for conflict management in a certain engineering company in Charchoengsao province, based on personal factors. The sample consisted of 250 employees in the company and the statistics employed in the research were descriptive statistics, percentage, mean, standard deviation, inferential statistics, t-test and One-way ANOVA.

The study revealed a very high level of conflict management with compromising ranking the highest, followed by cooperativeness, and then providing support. The research also revealed a low level of conflict management in problem avoidance and forced conflict management. Education and position were found to be relevant to conflict management, while number of years working and gender were found to be irrelevant.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ	7
ทฤษฎีองค์การและวัฒนธรรมองค์การ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
วิธีการศึกษา.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	51
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล	51
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามด้านต่าง ๆ	53
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน	65
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
สรุปผลการวิจัย	69
การทดสอบสมมติฐาน	72
อภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ	73
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	80
ประวัติย่อของผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ที่มาของตัวแปร.....	43
2	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	47
3	ลักษณะข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ค่าความถี่และค่าร้อยละ	51
4	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการ ความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบร่วมมือร่วมใจ.....	53
5	จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบเอื้ออำนวย.....	55
6	จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบบังคับ.....	57
7	จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบหลีกเลี่ยง.....	59
8	จำนวนค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร บริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบการประนีประนอม	62
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	63
10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้งภายใน องค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามเพศ	65
11	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกระดับ การศึกษา.....	65
12	พิจารณารายคู่ตาม Scheffe'	66
13	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตาม อายุงาน	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกระดับ การศึกษา.....	67
15	พิจารณารายคู่ตาม Scheffe'	68
16	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	68

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2	การจัดการความขัดแย้ง	22
3	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส	25
4	รูปแบบหน้าต่างโจแฮรี ลักษณะของบุคคล 4 แบบ	28

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายในองค์กรเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง เพราะในองค์กรต้องประกอบไปด้วยคนสองคน กลุ่มสองกลุ่ม แผนกต่าง ๆ ตั้งแต่สองแผนกขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และเนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ดีทั้งหมด หรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์ และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง และระดับของความขัดแย้ง พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 276) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรเพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ และผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า อาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กร มีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกจุด และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์กรในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา (Arnold & Fledman, 1996 อ้างถึงใน แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์, 2534, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์ และผลเสียต่อองค์กร การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมา เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย

การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัย ความขัดแย้ง ได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการเจรจา ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจ จินตนา ยูนิพันธ์ (2543 อ้างถึงใน แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์, 2534) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้

สภาพปัญหาความขัดแย้งในองค์กร (Intra-organization conflict) ที่พบในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน หรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากรความขัดแย้งระหว่างสายงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงานความขัดแย้งทางด้านบทบาทเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นมักมาจากสาเหตุที่สำคัญ คือ ความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านความคิด ทัศนคติ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อคนมาอยู่รวมกลุ่มกันในการทำงาน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อความแตกต่างกลายเป็นภาวะที่รุนแรง ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะมีผลต่อการทำงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อมไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ทุกวัน โดยไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือความหายนะแก่องค์กรได้ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก แม้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีการบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีก็จะเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย (วัชรพล มนตรีภักดี, 2550, หน้า 2 อ้างถึงใน สุเมธ กุศลดิษฐ์, 2556, หน้า 1)

จากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำการศึกษา เพื่อหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ศึกษานั้นนำไปสู่แนวทางการแก้ไข ในองค์กรเมื่อเกิดความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญในการค้นคว้าศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแนะนำและส่งเสริมให้องค์กรมีการจัดการความขัดแย้งภายใน
องค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งใน จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้ทราบถึงการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่ง
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. นำผลการวิจัยที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการแนะนำและส่งเสริมให้องค์กรมีการจัดการ
ความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรบริษัทวิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัด
ฉะเชิงเทรา จำนวน 483 คน โดยเก็บข้อมูล 250 คน
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน รายได้
ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการจัดการ
ความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) แบบบังคับ
(Forcing) แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) แบบประนีประนอม (Compromising)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความขัดแย้งภายในองค์กร (The conflict within the organization) หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดจากความแตกต่างในความคิด การรับรู้การให้คุณค่า และความต้องการ ทำให้เกิดสถานการณ์ที่กระทำของไปหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความไม่ยอมกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) หมายถึง มุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน คนเหล่านั้นจะเผชิญกับปัญหาโดยตรงและพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาวัยวิธีที่สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นถึงความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายนั้น ไปพร้อม ๆ กัน โดยทั้งสองฝ่ายต้องสื่อสารถึงปัญหาของตนเอง และความต้องการของตนเองออกมาให้ชัดเจน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก

แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) หมายถึง ใช้เมื่อบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง แต่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้ามก่อน เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งไม่สามารถที่จะแก้ไขให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้ นอกจากนี้เทคนิคดังกล่าวยังเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่บุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อประเด็นที่พูดถึง ในขณะที่อีกฝ่ายกับรู้สึกเฉย ๆ นอกจากนี้เทคนิคนี้ยังควรใช้เมื่อประเด็นที่กล่าวถึงไม่สำคัญต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งค้นพบว่า ตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถียงกัน หรือเมื่อต่อสู้ไปจนถึงที่สุดแล้วไม่มีฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลย หรือรู้ตัวดีว่าฝ่ายของตนไม่สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้เป็นตน

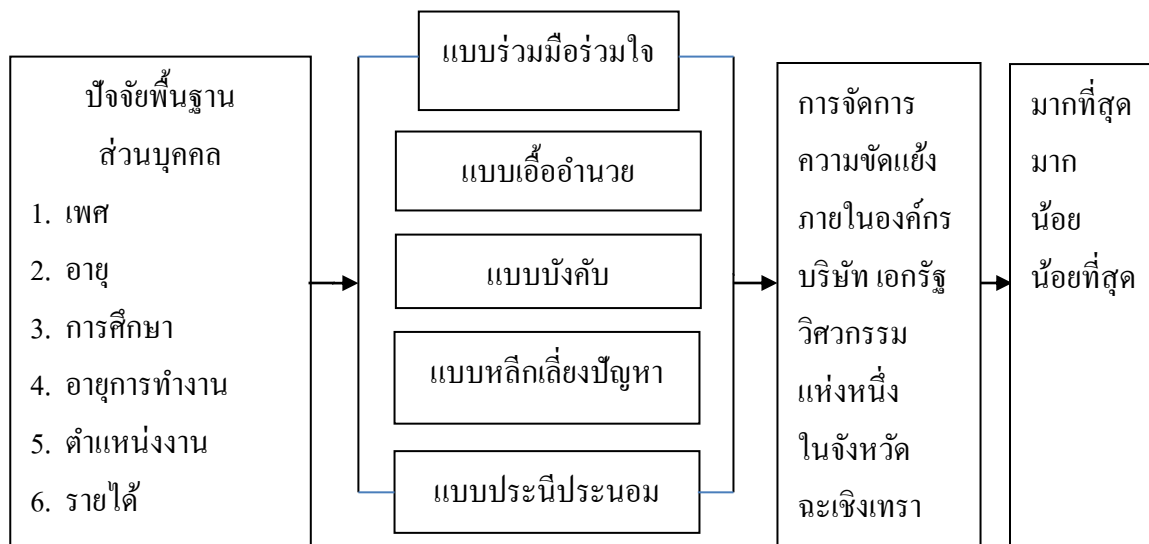
แบบบังคับ (Forcing) หมายถึง การที่บุคคลมุ่งเน้นต่อการตอบสนองเรื่องของตนเอง โดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นด้วยอำนาจ ความก้าวร้าว และการใช้คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ อย่างไรก็ตามเทคนิคแบบนี้ก็มีข้อดีในบางครั้ง เช่น การใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจ และความก้าวร้าวให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคนิคนี้ควรใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งรู้ตัวว่าการตัดสินใจของตนเองนั้นถูกต้อง แต่ต้องพยายามทำให้คนอื่นเห็นว่า ไม่เป็นการบังคับให้ยอมรับทางความคิดมากเกินไป หรือเมื่อบุคคลนั้นต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือต้องเผชิญกับฝ่ายที่มีประสบการณ์เหนือกว่าและจำเป็นที่จะต้องป้องกันสิทธิของตนเองไว้

แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) หมายถึง การที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา

โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และของคนอื่นบุคคลเหล่านั้นจะไม่ยั้งถึงความขัดแย้ง แต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอดตัวออกจากการแข่งขัน เทคนิคนี้ควรใช้ เมื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายไม่มากมายนัก และฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีอะไรต้องเสีย ที่หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ไม่มีเวลาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเมื่อเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ในเรื่องนั้น ๆ เลือนรางเต็มที่หรือต้องเผชิญกับผู้ที่มีหัวรุนแรงหรือโมโหจริต หรือเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้เตรียมตัวกับการเผชิญปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ และต้องการเวลาในการเตรียมตัวรวบรวมข้อมูลหรือเมื่อเราคิดว่า คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างนั้นสามารถที่จะแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งได้ดีกว่า

แบบประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการ ทั้งสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งฝ่าย และไม่สามารถ ที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ เทคนิค ดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเหมาะสมพอสมควรที่จะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแต่ก็ไม่เทียบเท่ากับ เทคนิคแบบร่วมมือร่วมใจ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 11 อ้างถึงใน กันย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิจัยในเรื่องการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของบริษัท วิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
2. ทฤษฎีองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 3.3 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.5 ประเภทความขัดแย้ง
 - 3.6 วิธีการจัดการความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวคิดของการจัดการ โดยทั่วไปในอดีตจะเป็นการมุ่งเน้นในการประสานงานกัน ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมุติฐานว่ามนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ ของงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัย ทางด้านสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรทำให้การปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพ ของผลงานไม่เป็นตามที่ต้องการ เช่น การที่บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน งานมีลักษณะ ที่เป็นงานประจำจนขาดความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า แต่ผลผลิตสามารถจำหน่าย ได้ทั้งหมด และทรัพยากรที่มีคุณภาพมิให้ใช้ได้อย่างไม่จำกัด เป็นต้น

สำหรับความหมาย แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ มีดังนี้ Stoner (1918) กล่าวว่า วิวัฒนาการตามแนวคิดหลักหรือแนวคิดที่สำคัญ ๆ ทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ ยุคแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมทางการจัดการแนวพฤตินิยม และยุคแนวความคิด ทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวความคิดทางการจัดการที่สำคัญจะเสนอถึงปัญหา

ต่าง ๆ เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ และความคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้น ๆ และผลกระทบซึ่งมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลทำให้เกิดเป็นสภาพการณ์ขององค์การที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นตามมา Griffin (1999, p. 36) กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการ หมายถึง กรอบแนวความรู้และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อระบุเป้าหมายที่ต้องการในการจัดแย้งกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายแนวคิดและทฤษฎี (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 32) ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

1.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management)

1.1.1 ผลงานของเฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์

1.1.12 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ

1.2 แนวความคิดทางการจัดการองค์การระบบราชการ (Bureaucratic organization)

1.2.1 ผลงานของแมซ์ เวลเบอ์

1.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process management)

1.3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์

1.3.2 ผลงานของกกุติก ลูเชอร์และเออร์วิก

1.3.3 ผลงานของเจมส์ดี มูนี่ และอัลเลนซี เรลตี้

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถแยกแนวความคิดได้เป็น 3 แนวความคิดหลักดังนี้

2.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

2.1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย

2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.2.1 ผลงานของแมรีปาร์คเกอร์ فولเล็ค

2.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์

2.3.2 ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์

2.3.3 ผลงานของคริส อาร์ กิริส

3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

3.2 แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective)

3.3 แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)

3.3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด

3.3.2 ผลงานของลอว์ เร็นซ์ และลอว์ช

4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization management)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ คือ การควบคุมคุณภาพ

จากแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการมีทั้งหมด

4 ยุค คือ แนวคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical perspective)

แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management perspective)

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective)

แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management)

ทฤษฎีองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การอาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม (อุทัย หิรัญโต, 2520, หน้า 31-45) คือ ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยมและทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1. ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical organization theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์การเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ และเป็นเพียงเอกบุคลลผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมาย มีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย 3 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามปริมาณงาน

1.2 ทฤษฎีการจัดองค์การอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ขององค์การแบบรูปนัย เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

1.3 ทฤษฎีที่ประเพณีนิยม (Neo-classical organization theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผนและการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำอย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียว ซ้ำซาก ไม่สนุกสนานเพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีที่ประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการฉะนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ผู้ควบคุม อำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การมีอำนาจมากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์การธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการ และนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น

นักทฤษฎีที่ประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผนอยู่ ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จะให้ความสำคัญแก่คนว่าคนมีความสำคัญมากที่สุดแนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลายอย่างเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นทฤษฎีบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ คือ การศึกษาฮอว์ธอร์น ของเอลตัน เมโย ดังได้กล่าวไว้ในประวัติความเป็นมาของมนุษยสัมพันธ์ ผลสรุปจากการทดสอบพบว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern organization theory) เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ 1 และทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าวเช่น

2.1 ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือ ทำงานโดยใช้ทักษะเดียวซ้ำ ๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียวหรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก

ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

2.2 ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.3 ทฤษฎีนี้สังเกตเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย เนื่องจากองค์การแบบประเพณีนิยมสนใจองค์การรูปนัยที่เป็นโครงสร้างทั้งหมด (Macro organization view) แต่ทฤษฎีที่ประเพณีนิยมหรือทฤษฎี มนุษย์สัมพันธ์สนใจองค์การอรูปนัย และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (Micro-analysis) ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การ เป็นต้น

ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์การอื่น ๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์การ องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่าง ๆ

ประเภทขององค์การ

การจำแนกประเภทขององค์การนั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ เช่น จำแนกตามความมุ่งหมายที่จัดตั้งองค์การ จำแนกตามหน้าที่และความรับผิดชอบจำแนกตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์การ และจำแนกตามหลักการอื่น ๆ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงประเภทขององค์การที่จำแนกตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์การเพื่อให้เห็นความแตกต่างในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ในองค์การทั้งสองประเภทนี้ องค์การที่จำแนกตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์การได้แก่

องค์การรูปนัย (Formal organization) องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ระเบียบแบบแผน มีโครงสร้างชัดเจน มีความคงที่ มีการระบุสิ่งต่างๆไว้ครบถ้วนเพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็เป็นไปอย่างมีระบบ มีขอบเขตจำกัด ขาดอิสระเสรี การพูดคุยก็เป็นเรื่องงานและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารก็ต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสนิทสนมและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

องค์การอรูปนัย (Informal organization หรือ Informal relations) องค์การอรูปนัยเป็นองค์การนอกแบบซึ่งหมายถึง กลุ่มบุคคลมารวมกันเป็นสังคมที่ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีรูปแบบเฉพาะ ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน เป็นการรวมกันเป็นโครงสร้างที่หลวม ๆ ไม่มี

การกำหนดหน้าที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวของคนที่มีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม รสนิยมที่ตรงกัน และอาศัย หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นมิตร (เสถียร เหลืองอร่าม, 2526, หน้า 29)

จากทฤษฎีองค์การผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์การ คือ หน่วยงานหนึ่งที่ประกอบไปด้วย พนักงานในระดับและตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการด้วยองค์การไม่ใช่เฉพาะ โรงงาน องค์การมี 2 ทฤษฎี คือ องค์การแบบประเพณีนิยมและองค์การแบบสมัยนิยม ซึ่งองค์ประกอบขององค์การทั้ง 2 ประเภท คือ

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานการแสดงออกในพฤติกรรมซึ่งมีผลต่อสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมในความคาดหวังจากกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ การรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การแต่มีผลต่อกลุ่มของวัฒนธรรมองค์การด้วย

Robbins (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิด จากสมาชิกขององค์การทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากองค์การหนึ่ง ได้ระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญซึ่งองค์การให้คุณค่า

Hofstede, Deaal and Kanncdy (1991 cited in Hofstede, 1994) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมซึ่งแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่รับรู้ได้ จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ ทำให้ทราบว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไร มีการร่วมมือหรือแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงานค่านิยมใดจะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้รางวัลและยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์การด้วย โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะบอกสมาชิกหรือบุคคลกรว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร การที่รู้ชัดว่าองค์การคาดหวังอะไรสมาชิกจะเสียเวลาในการตัดสินใจ น้อยมาก ส่วนองค์การที่วัฒนธรรมอ่อนแอสมาชิกจะเสียเวลาพยายามค้นหาว่า ควรจะอย่างไร หรือควรทำอะไร

Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งลักษณะและวิธีการเหล่านั้นผู้นำองค์การ เป็นผู้กำหนดและรวบรวมมาเป็นมาตรฐานและแบบแผนของพฤติกรรมทั้งที่ผู้ปฏิบัติยึดถือปฏิบัติ โดยทั่วกัน

Smircich (1983 cited in Schein, 1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดหลัก คือ แนวทางแรกมาจากแนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as variable) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การนอกเหนือจากตัวแปรอื่นที่แวดล้อมองค์กรอยู่เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี (Culture is something an organization has) ส่วนที่สองเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายใต้จิตใจของกลุ่มบุคคลและไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่เป็นตัวองค์กรหนึ่งเปรียบเสมือนวัฒนธรรมวันนี้วัฒนธรรมองค์กรจึงมาจากแนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม Culture as a root metaphor ที่เห็นว่า ทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมจึงเรียกรัฐธรรมนูญองค์กรว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรเป็น (Culture is something an organization is)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 176 อ้างถึงใน นารีรัตน์ อนุรักษ์, 2556, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนใจ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster’s Dictionary, 1967, p. 308; นิพนธ์ แจ่มจรัส, 2554, หน้า 15 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ โพธิพิพิธ, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาจากภาษาลาตินว่า Configure ซึ่งแปลว่าการต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

Brown (1983, pp. 4-5) ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความซับซ้อนใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Trusty (1987, p. 103) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคล ที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

อาทิตย์ ชลพันธ์ (2552, หน้า 13 อ้างถึงใน นาริรัตน์ อนุรัตน์, 2556, หน้า 19) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่ง (บุคคลหรือกลุ่ม) พยายามที่จะมุ่งให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยเอาชนะเหนือฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อำนาจเป้าหมายด้วยการรบกวน หรือการก้าวก่ายมิให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายทั้งนี้ทางปฏิบัติอาจกระทำ โดยเปิดเผยหรือทำในทางลับที่เห็นไม่ชัดก็ตาม ก็ถือเป็นความขัดแย้งได้ เช่น การแก่งแย่งชิงดี ไม่ให้ข้อมูลอีกฝ่ายหนึ่ง จนฝ่ายหลังตัดสินใจหรือทำงานไม่ได้ ดังนั้น การขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไปแต่มีการปฏิบัติในทางบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจ การทำงานของฝ่ายหนึ่งไม่ให้อำนาจเป้าหมายถือว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 19) สรุปว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ยับยั้งต่อต้าน หรือสกัดกั้นการกระทำของฝ่ายหนึ่งไม่ให้อำนาจเป้าหมาย เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจกัน แต่ละฝ่ายจะพยายามต่อสู้ดิ้นรนและหาวิธีเพื่อจะให้ได้มาซึ่งชัยชนะหรือโน้มน้าวดึงดูดให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกตน หรือเห็นพ้องต้องกันกับตน ทั้งนี้การแข่งขันไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไป เพียงแต่มีการปฏิบัติในทางบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายไม่ให้อำนาจเป้าหมายถือว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

Simmel (1995 อ้างถึงใน จันทรจิรา พรหมเมือง, 2554, หน้า 15) นักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะ สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน Simmel ว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ทั้ง 2 ฝ่ายนั้นความขัดแย้งมีผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเอง มากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้น เพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

Filley (1975; ปรีทศน์ โชคไพบูลย์, 2548 อ้างถึงใน จันทรจิรา พรหมเมือง, 2554, หน้า 15) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่าย มีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้จะเป็นการรับรู้ถึงความแตกต่างมากกว่าเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

Myers (1983 อ้างถึงใน จันทรจิรา พรหมเมือง, 2554, หน้า 15) ความขัดแย้ง หมายถึง

การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ว่าเป็นไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมายไม่ว่า การรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าหาก ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้

ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับรู้ว่าบุคคลอื่นได้ปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลในทางลบหรือความไม่เท่าเทียมกันด้านเป้าหมาย ทศนคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมซึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับสิ่งที่ตนต้องการ โดยขึ้นกับบุคคลที่ต้องพึงพาอาศัย กันตั้งแต่ 2 ฝ่าย และมีความพยายามขัดขวางอีกฝ่ายเพื่อไม่ให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม (Greenberg & Baron, 1996, p. 380; Nelson & Quick, 2001, p. 350; Robbins, 1988, p. 434; Hocker & Wilmot, 1998; Lewicki, Saunder, & Berry, 2006, p. 18; Carrell, Jenning, & Heavrin, 1997, p. 501; Puritt & Rubin, 1998; Saunder & Berry, 2006, p. 18; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997, p. 978 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น 2553, หน้า 6)

จันทร์จิรา พรหมเมือง (2554, หน้า 16) ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่เป็นไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตามเป็นผลมาจากความรู้สึกการเข้าข้างตนเองมากกว่าการเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึก อาจเป็นความมั่งร้าย โกรธ เกลียดหรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรง ระหว่างบุคคล กลุ่มองค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยจะพยายามป้องกันหรือบีบบังคับ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ การต่อสู้ การเป็นปรปักษ์ การขัดแย้ง การทะเลาะ สงคราม หรือการสู้รบ ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของความคิดเห็น หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

Chung and Megginson (1981, p. 252 อ้างถึงใน อมรรัตน์ บุญเพียร, 2543, หน้า 33) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่เป็นไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้

Robbins (2001, pp. 411-412) ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2552, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล 2 ฝ่าย

อมรรัตน์ บุญเพียร (2543, หน้า 33) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือกลุ่มต่าง ๆ คิดเห็นว่า ต่างฝ่ายมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคล คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจ เลือกรายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ การกระทำของทั้งสองฝ่ายในการที่บรรลุเป้าหมายของเขาและการที่บุคคลมีความแตกต่างกันใน ความสนใจ วิธีคิดเป้าหมาย มาติดต่อทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 142) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะไม่สอดคล้องขัดแย้ง กีดกัน

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่ม สองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สิริลักษณ์ โทธิพิพิธ (2557, หน้า 11) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่ามีความคิดเห็นหรือกระทำที่ไม่ลงรอยกัน เห็นตรงกันข้ามกัน เพราะต้องการแข่งขันผลประโยชน์หรือทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด หรือหารกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายตนเองไปขัดกับผลประโยชน์ฝ่ายอื่น

โดยสรุป ความขัดแย้งหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มที่มีตั้งแต่สองบุคคลหรือสองกลุ่มขึ้นไปไม่เห็นพ้องต้องกันในจุดมุ่งหมายเดียวกันหรือคนละต่างจุดมุ่งหมายซึ่ง ถูกกีดกัน ปิดกั้น ขัดขวางเพื่อไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีสัมัยต่าง ๆ ต่างก็สนใจ และให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งในแง่มุมต่าง ๆ กัน คือ สมัยโบราณถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายที่คนก่อให้เกิดขึ้นและหลีกเลี่ยง ส่วนสมัยพฤติกรรมศาสตร์ถือว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อนขององค์การเอง และความขัดแย้งมีประโยชน์ ส่วนสมัยปฏิภริยาสัมพันธ์ถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งดีและจำเป็น ความจะกระตุ้นให้เกิด องค์การจึงจะมีความก้าวหน้าและการบริหารงานในองค์การ โดยทั่ว ๆ ไป

ผู้จัดการต้องมีส่วนรับผิดชอบโดยตรงต่อเรื่องความขัดแย้ง Robbins (1974, pp. 12-13 อ้างถึงใน เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์, 2545, หน้า 6-9) ได้พยายามแบ่งแนวคิดออกเป็น 3 แนวด้วยกันคือ 1) แนวประเพณีนิยม 2) แนวพฤติกรรม 3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดประเพณีนิยม (Traditional view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของใครคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหายดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสาร ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์การ แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่า ผู้บริหารย่อมมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น ๆ สามารถรู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายขององค์การ จึงเป็นสิ่งเลวและชั่วร้ายถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง

แนวพฤติกรรม (Behavioral view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1949-1975 ตามแนวพฤติกรรมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม และทุกองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่อาจเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้ง ยอมรับว่า ต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นความขัดแย้งเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย ดังนั้น แนวพฤติกรรมนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติภายในขององค์การ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้งแทนที่จะปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interaction view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องกระตุ้นให้มิเพื่อที่จะช่วยให้อำนาจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมี

ความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งระดับที่พอเหมาะพอดีจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดนี้ยังเชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งดีทั้งหมด หรือทั้งหมดความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องแยก ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุน เป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของคน เป็นความขัดแย้งไปตลอด สักดั้น หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้งความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นกับว่า จะช่วยสนับสนุน ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา แนวคิดทางจิตวิทยาได้อธิบายความหมาย ของคำว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด (Murray, 1968, p. 220) ตัวอย่างนักธุรกิจอาจมีปัญหา การตัดสินใจว่าจะเลือกจ้างพี่น้องที่ขี้เกียจหรือจะเลือกจ้างคนอื่นที่ฉลาดและขยัน ความขัดแย้ง ทางแนวจิตวิทยา เกิดขึ้นเพราะการตอบสนองเพื่อต้องการบรรลุจุดประสงค์อีกอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะ การตอบสนองนั้นจะประจักษ์เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏชัด ด้วยคำพูด ด้วยสัญลักษณ์หรือ โดยทางอารมณ์ คนในสังคมนั้น นอกจากจะถูกกดดันต่าง ๆ นานา จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่แล้ว เขายังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ อีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของบุคคล นอกจากนั้นความขัดแย้งทางจิตวิทยายังส่งผลต่ออาการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสมรส การศึกษา ความล้มเหลวในอาชีพอาชญากรรม เป็นต้น

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึง การดิ้นรน เพื่อจะได้ของที่มีคุณค่าหรือเพื่อการอ้างสิทธิในฐานะอำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าซึ่งตนปรารถนา แต่ยังต้องการ ให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเป็นกลาง ถูกทำลายหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเช่นที่ว่านี้อาจเกิดขึ้น ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ในตลอดชีวิตของสังคม (Cosser, 1968, p. 232)

นักสังคมวิทยาได้ให้ความสนใจในเรื่องความขัดแย้งเป็นอย่างมากในคริสต์ศตวรรษที่ 19 แนวคิดเดิมทางสังคมวิทยาเกี่ยวกับความขัดแย้งพอสรุปได้ดังนี้ คาร์ล มากซ์ ถือว่าความขัดแย้ง เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สามารถอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ซิมเมล และเวเบอร์ ถือว่า ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญของสังคม เวเบอร์ ยืนยันว่า ความขัดแย้ง ไม่สามารถแยกออกจากชีวิต ในสังคมได้

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา ในทางมานุษยวิทยาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยสองฝ่าย ฝ่ายต่าง ๆ ในที่นี้อาจเป็นบุคคล ครอบครัว เชื้อชาติ ชุมชน หรืออาจเป็นกลุ่มของแนวคิด องค์กรทางการเมือง เผ่าชน หรือศาสนา ความขัดแย้งอาจเกิดจากความปรารถนาหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ สาเหตุอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ พฤติกรรมก้าวร้าว นักมานุษยวิทยาส่วนใหญ่ยืนยันว่า ความขัดแย้งนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลทางวัฒนธรรม การไม่มีการขัดแย้ง การมีความร่วมมือ และการกระทำที่ประสานงานกันนั้น โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นตัวชี้วัดความมั่นคงทางสังคม ความขัดแย้งเป็นผลที่ตามมาของระดับสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Nader, 1968, pp. 236-237)

ความขัดแย้งและความก้าวร้าวเป็นแบบฉบับของพฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์ ความก้าวร้าวเป็นผลจากวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในระยะยาว ความขัดแย้งทำให้วิถีชีวิตมนุษย์ในปัจจุบันแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมาก ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เป็นผลมาจากประโยชน์และค่านิยมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นในทุกสังคมมนุษย์ แต่จะแตกต่างที่ระดับความขัดแย้ง และรูปแบบของการแสดงออกในทางมนุษยวิทยานั้นความขัดแย้งตรงข้ามกันกับความกลมเกลียวแต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สังคมเห็นได้ง่ายกว่าความกลมเกลียว ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการทางสังคม เนื่องจากระบบสังคมมีความขัดแย้งหลายรูปแบบสังคมจึงถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่ตรงกันข้ามหรืออยู่คนละฝ่าย

จันทร์จิรา พรหมเมือง (2554, หน้า 18) แนวคิดสมัยดั้งเดิมมองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นความรุนแรงเป็นการทำลายล้าง และมีความซับซ้อน ควรถูกจำกัดให้หมดไป แต่บางครั้งความขัดแย้งก็จำเป็นจะต้องมีเพื่อเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร และควรกระตุ้นให้เกิดภายในขอบเขตที่จำกัด ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรที่สามารถใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะทำให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผลมีประสิทธิภาพ

กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้งซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Alan (1975) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่าง ๆ ว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้น
ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่าง ๆ ว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึก
ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
4. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง
5. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
แล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas (1976) เชื่อว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งต่อมาอีก โดยที่ขั้นสุดท้าย ของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่เร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละตอน จะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้ 1) เกิดความคับข้องใจ 2) เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง 3) แสดงพฤติกรรมออกมา 4) เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง 5) ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิด Robbins (2001) แบ่งกระบวนการ ของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปกติภัยกัน
2. การรู้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของความขัดแย้ง

Mack and Snyder (1957) สรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งมีดังนี้

1. การขัดแย้งกันจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากการมีตำแหน่งหรือทรัพยากรไม่พอเพียง
3. พฤติกรรม ของความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ฝ่ายหนึ่งมุ่งทำลาย การทำร้าย สกัดกั้น หรือควบคุม อีกฝ่ายหนึ่ง โดยความสัมพันธ์ในความขัดแย้งคือฝ่ายหนึ่งจะได้หรือชนะ ต่อเมื่ออีกฝ่าย เสียหรือแพ้
4. ความขัดแย้งมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกัน
ข้าม
5. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ
6. ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขึ้นพื้นฐาน
7. กระบวนการความขัดแย้งทำให้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขาดลงชั่วคราว

8. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งจะเป็นตัวทำให้เปลี่ยนมาตรฐาน และความคาดหวังในการทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 89 อ้างถึงใน Mack and Snyder, 1957, pp. 8-9)

Filley (1975) มีแนวคิดที่ กระบวนการของความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอน

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent conditions of conflict) เป็นสภาพที่ไม่มีมีความขัดแย้ง แต่จะเกิดความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) ฝ่ายต่าง ๆ รู้ว่า มีความขัดแย้ง จากสภาพการณ์

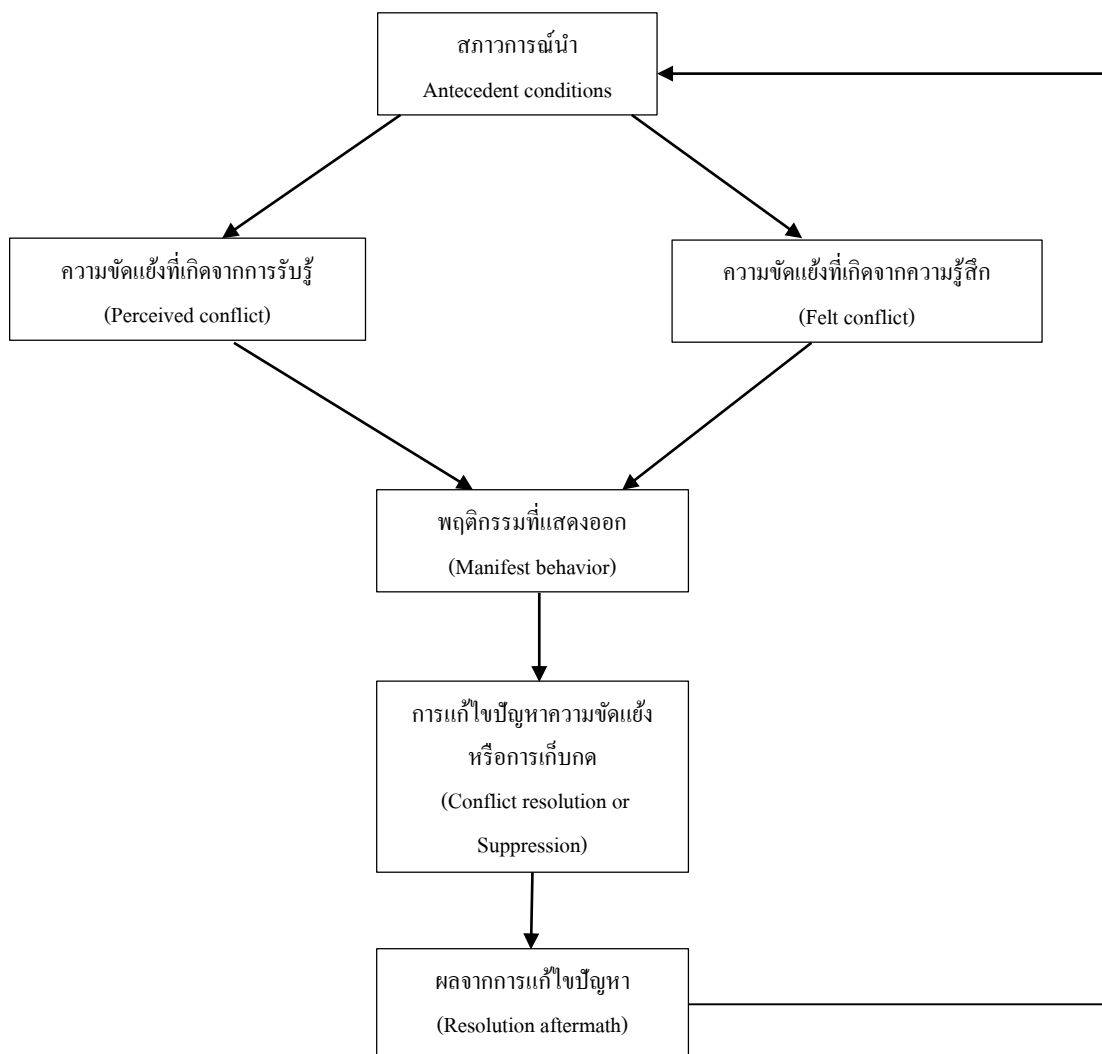
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เช่น ก้าวร้าว แข่งขัน โต้เถียง แก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict resolution or suppression) เป็นการที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน หรือชนะกัน

6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution aftermath) ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 89 อ้างถึงใน Filley, 1975, p. 4)

เราจะเข้าใจความขัดแย้งได้ดีขึ้น เมื่อมองความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic process) ความขัดแย้งไม่ได้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทันทีทันใด หากแต่มีการขั้วตัวขึ้น โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 242-245; Rue & Byars, 1993, p. 390)



ภาพที่ 2 การจัดการความขัดแย้ง (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 243)

1. สถานการณ์นำของความขัดแย้ง (Antecedent conditions of conflict) สภาวะการณ์นำเป็นลักษณะหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มหรือเสริมให้เกิดสภาพความขัดแย้ง ศักยภาพของสภาวะการณ์นำที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้แก่

- 1.1 ลักษณะของความไม่เท่าเทียมกันของความไม่เป็นอิสระของงาน
- 1.2 จุดมุ่งหมายค่านิยมวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน
- 1.3 ความไม่พอใจในบทบาท
- 1.4 ความไม่กระฉับในการให้เครดิตหรือการตำหนิ
- 1.5 การที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรร่วม
- 1.6 อุปสรรคในการสื่อความหมาย เช่น ภูมิหลัง ความสนใจ สภาพร่างกาย

และอารมณ์

1.7 องค์ประกอบส่วนบุคคล เช่น ภูมิหลัง แบบแผน การรับรู้ ความรู้สึก จากสถานการณ์ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า แหล่งของการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร มีดังนี้

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด
2. ความแตกต่างกันในเรื่องเป้าหมาย
3. แรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความมีอำนาจในเมื่อฝ่ายหนึ่งแสวงหาวิธีการเพื่อจะเข้า

ทำการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ (Perceived conflict) สภาวะการณ้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจนำไปสู่การขัดแย้งกันได้แต่ก็ต้องรับรู้าสภาวะการณเหล่านั้นเป็นสิ่งคุกคามก่อน จึงจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้เป็นการณตระหนักถึงกลุ่มสถานการณ์ที่เป็นอันตรายต่อฝ่ายของตนและมีใช่เป็นลักษณะเป็นบุคคล แต่อย่างไรก็ตามการรับรู้มีลักษณะเป็นบุคคลค่อนข้างสูง ซึ่งอาจทำให้การประเมินสถานการณ์ที่มีอยู่นั้นถูกต้องหรือผิดพลาดก็ได้ นอกจากนี้สถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นอาจทำให้เกิดการรับรู้ได้ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงได้ เช่นกัน เนื่องจากว่าฝ่ายหนึ่งไม่เข้าถึงฐานะของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างแท้จริง หรือในเมื่อแต่ละฝ่ายรู้ข้อเท็จจริงอย่างจำกัดหรือน้อยมาก

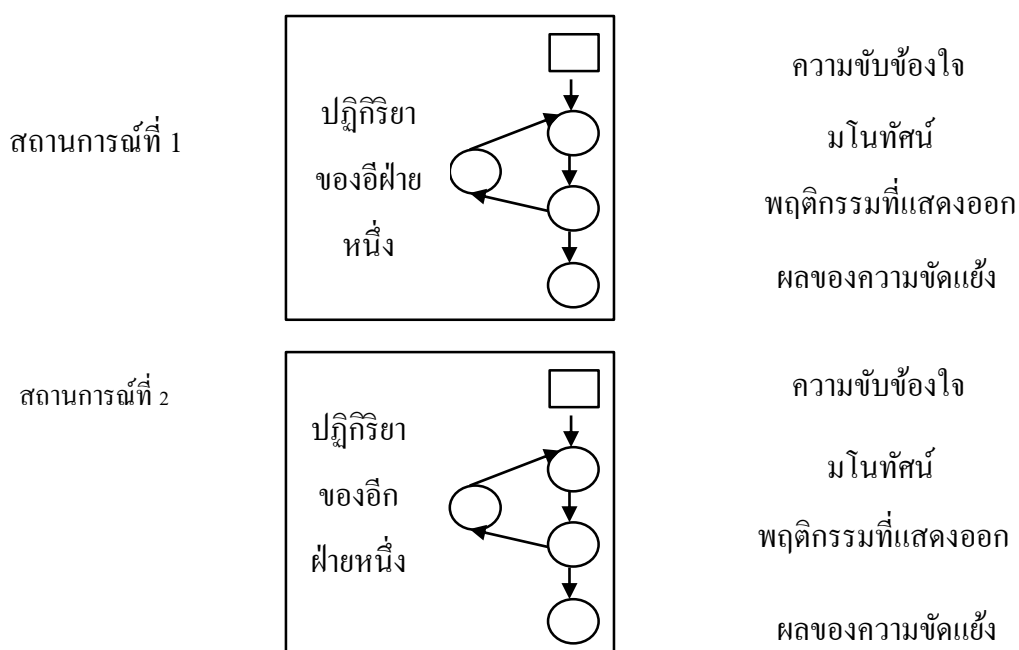
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึก (Felt conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึก เป็นความสัมพันธ์ของความขัดแย้งที่เป็นส่วนบุคคลแสดงออกมาในลักษณะของความรู้สึก ที่ถูกคุกคาม ความเป็นศัตรู ความกลัว ความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้งจะกลายเป็นเรื่องส่วนบุคคลไปได้เมื่อเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลทั้งหมดคล้ายกับเรื่องการรับรู้ความรู้สึกและทัศนคติ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้ง ๆ ที่ความรู้สึกและทัศนคตินั้นไม่มีอยู่จริง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว อาจเกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นมีอารมณ์อ่อนไหว และความไม่มั่นใจในตนเอง จึงอาจจะเห็นสาเหตุให้บุคคลหนึ่งมองเห็นแล้วยึดเอาสถานการณ์บางอย่างมาเป็นเรื่องส่วนตัว ทั้ง ๆ ที่บุคคลอื่นมองเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา หรือไม่เป็นสิ่งที่คุกคามความรู้สึกแต่อย่างใด ความรู้สึกและทัศนคติเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพที่ร่วมกัน อาจมีช่วยในการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ หากต่างฝ่ายต่างให้ค่านิยมเกี่ยวกับความร่วมมือและการให้ได้มาซึ่งความต้องการที่มีประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งสถานการณ์แบบนี้จะมีความขัดแย้งน้อยกว่าการที่แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกที่ฝ่ายของตนจะต้องเป็นผู้ชนะ

4. พฤติกรรมที่แสดงออก (Manifest behavior) พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการกระทำ

ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้และมีความรู้สึกขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นลักษณะขัดแย้งหรือแก้ปัญหา ในเมื่อมีความรู้ตัว มีสัมปชัญญะ แม้ว่าจะไม่แสดงให้เห็น ก็จะมีพยายามที่จะสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พฤติกรรมที่ว่านั่นถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง พฤติกรรมที่ว่านี้อาจจะมีหรือเริ่มตั้งแต่การเป็นศัตรูในใจที่ค่อนข้างต้องหาโอกาสหรือเป็นเพื่อนที่คอยคัดค้าน คอยต่อต้าน จนไปถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยในตรงกันข้าม พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการแก้ไขปัญหามีการกระทำที่เกื้อกูลกัน สนับสนุนกัน จะทำให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส

Thomas (1976, p. 895 อ้างถึงใน เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์, 2545) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุญาติ เป็นต้น ผลของการคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของทุกคนเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงมักหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็มักจะหาทางออก จากการวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้ชนะมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการไม่เข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาจะมีปฏิกิริยา (Reaction) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการกับความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากสองฝ่ายวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจผลของความขัดแย้งในตอนนั้นจำทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก กระบวนการของความขัดแย้งนี้ สามารถแสดงได้ดังรูปข้างล่างนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 94)

สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้ง การที่ผู้บริหารจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งเพื่อที่จะนำเอาสาเหตุที่เกิดขึ้นไปพิจารณาหาทางแก้ไขที่เหมาะสม อันจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (กรณิการ์ วงศ์สวัสดิชาติ, 2540, หน้า 25) ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้ง มีนักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านให้ทัศนะไว้ดังนี้

William (1981, p. 233) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ คือ

1. บทบาทสับสน (Role ambiguity) ไม่ทราบว่า ตนมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใดเพราะไม่ได้จำกัดไว้แน่นอนชัด
2. ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจแฝง (Power) เช่น ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความพอใจของตนในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการทำเช่นนั้น
3. การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง
4. การเปลี่ยนแปลงในสถานภาพ

5. การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย
6. ความซ้ำซ้อนในการทำงาน
7. การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน

Pneuman and Bruehl (1982, p. 35) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งทั่วไปออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 18-27 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 8-10) ได้วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อย สืบเนื่องมาจากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในการรับรู้ เนื่องจากการรับรู้ของบุคคลไม่ตรงกัน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่มีแตกต่างกัน ทำให้แต่ละบุคคลวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันตามความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่
2. ความจำกัดของทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรในการทำงานที่มีขีดจำกัด ไม่ว่าจะเป็นบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ทั้งนั้น เพราะแต่ละฝ่ายต่างพยายามช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อผลประโยชน์ของตน ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาแนวทางที่จะกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนั้นให้กับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน เพราะความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการแบ่งปันปันส่วนได้อย่างเท่าเทียมกัน
3. ธรรมชาติของกิจกรรมการงาน เมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นในที่ทำงาน หรือมีกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเพราะประเภทของงานเป็นตัวกำหนด เช่น เมื่องานเสร็จสิ้นแล้วต้องการส่งต่อให้พนักงานคนอื่น ๆ หรือแผนอื่น ๆ ต่อไป ก็อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
4. บทบาทที่ขัดแย้ง คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนหรือตำแหน่งเฉพาะตามโครงสร้างขององค์การ มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทที่ตนเองได้รับหรือถูกคาดหวังจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะความไม่ชัดเจนของข้อกำหนดคุณสมบัตินตำแหน่งหน้าที่บทบาทนั้น
5. การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารอาจเป็นสาเหตุหนึ่ง

ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะมองว่าตนเองไม่รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม เหมือนกับผู้ได้บังคับบัญชาอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคล ในระดับ เพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาได้

6. การล้วงล้ำเขตแดน คนโดยทั่วไปมีความรู้สึกผูกพันกับเขตแดนหรืออาณาเขต ของตนเองที่ทำงาน เช่น ห้องที่ใช้ทำงาน เก้าอี้ ที่จอดรถ หรือแม้แต่ลูกค้ำที่ดูแลอยู่ ความอิจฉาริษยา เกิดขึ้นจากขอบเขตของบุคคลอื่นที่มีมากกว่าหรือดีกว่าของตน

7. ความแตกต่างทางสถานภาพ สถานภาพเป็นเครื่องชี้วัดการยอมรับของบุคคล ในสังคมเช่น สังคมเศรษฐกิจหรือการศึกษาจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางการเรียนสูง มักได้รับการยอมรับในวงสังคมอย่างกว้างขวาง ในองค์กร ตำแหน่งหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความอาวุโสในการทำงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดสถานภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

8. ความแตกต่างของค่านิยม บุคคลนั้นมักจะเชื่อในสิ่งที่ตนเองถูกสั่งสอนด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น เพราะแต่ละบุคคลเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองเชื่อนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด

9. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ความไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคคล ในแผนกเช่น ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่ดีเพียงพอ สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้เพราะสิ่งเหล่านี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน

10. การเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การรวมกิจการ การขยายกิจการ หรือการปิดกิจการ ในเครือบางแห่งโดยทั่วไปการปรับ โครงสร้างสามารถต่อลำดับขั้นการบังคับบัญชา ภายในที่ทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและแผนกต่าง ๆ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดปัญหา แก่ผู้บริหารและพนักงานที่ต้องรับผิดชอบ

ประเภทความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นกับบุคคลได้ทั้งแบบภายในและภายนอก ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นภายในเรียกว่าความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) ส่วนความขัดแย้งที่เกิด ภายนอกตัวบุคคลจะมีลักษณะเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดใน 3 รูปแบบนี้ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonai conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มใน โครงสร้าง (Structural conflict) หรือ ความขัดแย้งทางการเมือง (Political conflict)

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict)

ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งค่อนข้าง ต่อการวิเคราะห์ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งประเภทนี้มักสัมพันธ์เนื่องกับความต้องการ

แรงขับ เป้าหมาย ความต้องการจะสร้างแรงขับไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ ความต้องการเป็นผลมาจากความบกพร่อง ความขาดแคลน ซึ่งความขาดแคลนเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของกายภาพหรือจิตใจก็ได้ ความสำเร็จตามเป้าหมายจะการตอบสนองต่อความความต้องการและลดแรงขับลง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นลักษณะความขัดแย้งที่แต่ละบุคคลแสดงออกมา ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ ปัจจัย ความขัดแย้งนี้อาจเกิดขึ้นกับหัวหน้างานนั้น ๆ หรือระหว่างหัวหน้างานกับผู้บังคับบัญชาหรือระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีผลมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญ วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจถึงตัวบุคคลได้ดีขึ้นคือ การพิจารณาจากหน้าต่างโแฮรี่ (Johari window) (Luthans, 1981, p. 337) ซึ่งเกิดจากการผสมกันของตัวแปร 2 มิติ มิติแรก คือ การรู้ของเรา (เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่ 2 คือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบบุคคล 4 แบบ

แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพที่ 4 รูปแบบหน้าต่างโแฮรี่ ลักษณะของบุคคล 4 แบบ

จากรูปที่ 4 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open self) บุคคลแบบที่ 1 นี้ เป็นบุคคลที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอर्ड (Blind self) บุคคลเป็นแบบนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุนเคืองโดยไม่ตั้งใจ คนอื่นก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดี หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่า ความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความเห็นดีกว่าของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้ จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออกเป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก บุคคลประเภทนี้

มักจะเก็บความรู้สึก และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลที่ 3 นี้มีศักยภาพที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ (Undiscovered self) จึงเป็นการไม่รู้เขามารู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบัน Alexander Hamilton Institute (1983, pp. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพของบุคคล ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบชอบควบคุมจะมีความลำบากในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งให้ผลงานสำเร็จเป็นประการสำคัญ และชอบเสี่ยง คนบางคนเมื่อพบกันครั้งแรกก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้ว ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนคนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่น ๆ บ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าวและมีกระบายออกในทางที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน

2. ความแตกต่างของค่านิยม เกิดจากการเรียนรู้หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่มีค่านิยมต่างกัน แต่ต้องมาทำงานด้วยกัน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็น ไม่เหมือนกันที่เกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อต้องมาพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน การรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ภูมิหลังที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เงิน วัสดุ ตำแหน่ง เป็นต้นนั้นแต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อให้ได้มา ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกัน ย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น องค์การใดที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น

7. ความกดดันต่อบทบาททุกตำแหน่งในระบบการทำงานจะมีการกำหนดว่าตำแหน่งต่าง ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ และจะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมหรือบทบาทที่จะแสดง

ออกมาด้วย หากผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล

8. ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรหรือจากความอาวุโสหรือจากความเชี่ยวชาญ เป็นต้น หากการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ความแตกต่างของสถานภาพก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในโครงสร้าง (Structural conflict)

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในโครงสร้าง เป็นผลตามมาจากธรรมชาติของโครงสร้างองค์กรนั่นเอง ซึ่งมาเกี่ยวข้องกับขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ ยกตัวอย่าง ฝ่ายการตลาดโดยธรรมชาติแล้วก็อยากให้อฝ่ายผลิต ผลิตสินค้าไว้ทุกขนาดและทุกสีเพื่อให้ลูกค้าได้เลือกอย่างหลากหลาย แต่ฝ่ายผลิตต้องการจำกัดขนาดและสีของสินค้าเท่าที่พอเหมาะ ลักษณะความขัดแย้งเช่นนี้ เป็นธรรมชาติของ โครงสร้างองค์กร และมุมมองของแต่ละหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ใน โครงสร้างองค์กร มีที่มาจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการคือ

1. ความแตกต่างจากเป้าหมายของกลุ่ม แต่ละหน่วยงานในองค์กรจะมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่มักจะพบว่า เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานมักขัดแย้งกันอยู่เสมอ ดังเช่น กรณีฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิตก่อนหน้านี้
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เมื่อสองหน่วยงานต้องปฏิบัติภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะเกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ถ้าฝ่ายการตลาดไม่ขายสินค้า ฝ่ายผลิตก็ไม่สามารถผลิตได้ ในทางกลับกันถ้าฝ่ายผลิตไม่ผลิต ฝ่ายการตลาดก็ไม่มีอะไรจะขาย นั่นคือหากหน่วยงานใดไม่ทำหน้าที่ให้ดี อีกหน่วยงานหนึ่งก็จะมีปัญหาตามไปด้วย
3. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอย่างไม่เท่าเทียมกัน ในกรณีที่หน่วยงานหนึ่งต้องพึ่งพาอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้งานสำเร็จ ลักษณะเช่นนี้มีแนวโน้มที่เกิดความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายบุคคลอาจร้องขอความร่วมมือบางอย่างจากฝ่ายผลิต ซึ่งหากฝ่ายผลิตไม่ยอมรับความเห็นและตอบสนองก็จะเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้
4. ความไม่พอใจที่มีต่อบทบาทหน้าที่ บางหน่วยงานในองค์กรอาจมีความรู้สึกที่ว่าพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควรและจะเริ่มสร้างความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและเรียกร้องการยอมรับ
5. ความไม่ชัดเจนในผลของงาน ผลดีหรือผลเสียของงานที่ได้รับมอบหมายไป หากไม่สามารถแยกแยะให้เห็นเด่นชัด ก็อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติที่สมควรได้รับผลตอบแทนจากผลของงานนั้น ๆ เช่น ความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่กระทำร่วมกัน

ระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งอาจตัดสินใจได้มากในการบ่งชี้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่ายนี้ได้

6. การแข่งขัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานสองคนหรือมากกว่านั้นต้องแข่งขันกันทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เช่นนี้ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นตามเสมออาจมองได้ว่าเป็นสิ่งดี แต่ผู้บริหารจะต้องดูแลอย่างใกล้ชิดอีกด้วย

7. การพึ่งพาทรัพยากรที่ต้องมาใช้ร่วมกัน เมื่อสองหน่วยงานต้องมาใช้ทรัพยากรที่ขาดแคลนร่วมกัน ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพราะแต่ละหน่วยงานจะอ้างความสำคัญของหน่วยงานของตนต้องได้ก่อนเสมอ

8. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารจากระดับบนลงมาระดับล่าง และจากระดับล่างไประดับบน อุปสรรคที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างทางค่านิยม และทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับสารซึ่งอยากที่จะแก้ไขในหลายกรณี การไม่สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ การสื่อสารไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นยังช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนาและความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วย โดยธรรมชาติแล้วคู่ขัดแย้งมักมีทัศนคติไม่ดีต่อกันฝ่ายหนึ่งดังนั้นการสื่อสารความหมายที่เหมาะสมจะช่วยลดระดับความขัดแย้งได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งเต็มไปด้วยบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยนการสื่อสารก็จะมีผลหวนระแวง ไม่เชื่อใจกัน บิดเบือนข้อมูล การสื่อสารก็จะขาดประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้น

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ลักษณะผลของความขัดแย้งที่มีประโยชน์และที่ไม่มีประโยชน์

ลักษณะผลของความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยเข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ต้องและร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชาไม่ใช่ขัดแย้งเนื่องจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุและผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าจะใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ

ความต้องการ และความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง

7. เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร
8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน
9. เป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นต่อไป

ลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันให้ได้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ นานา เช่น ใช้อำนาจ กฎหมู่ เป็นต้น
2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามจะเข้าใจฝ่ายตรงข้าม งด หรือลดการสื่อความหมาย
3. คู่ขัดแย้งพยายามให้เห็นว่าตนถูกต้องที่สุด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือรับไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุและผล เป็นต้น
4. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วม ในความขัดแย้ง
5. ผู้บริหารที่มักจะแก้ความขัดแย้ง โดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม
6. ผู้บริหารที่มักจะจัดการกับความขัดแย้งโดย “มองใกล้” มากกว่า “มองไกล” เพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงว่าอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งแย่งอื่นตามมา
7. เป็นความขัดแย้งที่มีผู้บริหารจัดการไปโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนเองมากกว่า ความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

เนื่องจากความขัดแย้งมีทั้งแบบที่เป็นประโยชน์ และไม่เป็นประโยชน์ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง

วุฒิพงษ์ พาณิชน์สวย (2542) ได้วิจัยเรื่องกฎหมายเรื่องการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับการดำรงตำแหน่งสาธารณะซึ่งเป็นนักวิจัยที่เน้นเรื่องการศึกษาด้านกฎหมายที่ใช้กำหนดข้อห้ามหรือข้อบังคับที่เหมาะสม กว้างขวาง และไปในทิศทางเดียวกัน อย่างกรณีดังกล่าว ควรครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียทางการเงินในกรณีต่าง ๆ แต่กำหนดกรณียกเว้น เช่น การเปิดเผยข้อเท็จจริง กำหนดมาตรการการถอดถอนคุณสมบัติ การทำงานเอกชนควบคุมถึงตำแหน่งในองค์กรเอกชนไม่แสวงหากำไร การประกอบอาชีพแต่ยกเว้นการแสวงหารายได้ จากภายนอกบางกรณี ส่วนการทำงานภายหลังตำแหน่ง ควรกำหนดข้อห้ามตามลำดับความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลา ตำแหน่งและลักษณะของการเกี่ยวข้องในแต่ละกรณี

ชรวัฒน์ ผลิตยชุติมา (2547) ปัจจุบันด้านจิตลักษณะแวดล้อมทางสังคมที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตลพบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่จากการเลือกตั้งทั้งหมดในเขตจังหวัดลพบุรี จำนวน 114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามพบว่า เหตุผลเชิงจริยธรรมและการมุ่งอนาคตควบคุมคนมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับใจ .05 กับพฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ โดยเหตุผลเชิงจริยธรรมมีค่าความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมา คือ ความมุ่งอนาคตควบคุมคน ส่วนค่านิยมในการทำงานและวัฒนธรรมในองค์การพบความสัมพันธ์เชิงลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ตัวแปรในการทำนายพฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคือ เหตุผลเชิงจริยธรรมซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ได้ 12.2 %

แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 11 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) มุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน คนเหล่านั้นจะเผชิญกับปัญหาโดยตรง และพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นถึงความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายนั้นในพร้อม ๆ กัน โดยทั้งสองฝ่ายต้องสื่อสารถึงปัญหาของตนเอง และความต้องการของตนเองออกมาให้ชัดเจน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก
2. แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) ใช้เมื่อบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง แต่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้ามก่อน เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งไม่สามารถที่จะแก้ไขให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้ นอกจากนี้เทคนิคดังกล่าวยังเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่บุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อประเด็นที่พุดถึง ในขณะที่อีกฝ่ายกับรู้สึกเฉย ๆ นอกจากนี้เทคนิคนี้ยังควรใช้เมื่อประเด็นที่กล่าวถึงไม่สำคัญต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งค้นพบว่า ตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถียงกันหรือเมื่อต่อสู้ไปจนถึงที่สุดแล้วไม่มีฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลยหรือรู้ตัวว่าฝ่ายของตนไม่สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้เป็นต้น
3. แบบบังคับ (Forcing) การที่บุคคลมุ่งเน้นต่อการตอบสนองเรื่องของตนเอง

โดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์ และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นด้วยอำนาจ ความก้าวร้าว และการใช้คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ อย่างไรก็ตามเทคนิคแบบนี้ก็มีข้อดีในบางครั้ง เช่น การใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจ และความก้าวร้าวให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคนิคนี้ควรใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งรู้ตัวว่าการตัดสินใจของตนเองนั้นถูกต้อง แต่ต้องพยายามทำให้คนอื่นเห็นว่า ไม่เป็นการบังคับให้ยอมรับทางความคิดมากเกินไป หรือเมื่อบุคคลนั้นต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือต้องเผชิญกับฝ่ายที่มีประสบการณ์เหนือกว่าและจำเป็นที่จะต้องป้องกันสิทธิของตนเองไว้

4. แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) การที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา

โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและของคนอื่นบุคคลเหล่านั้นจะไม่ย่ำถึงความขัดแย้ง แต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอดตัวออกจากการแข่งขัน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายไม่มากมานักและฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีอะไรต้องเสียที่หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีเวลาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเมื่อเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ในเรื่องนั้น ๆ เลือนรางเต็มที่หรือต้องเผชิญกับผู้ที่มีอำนาจหรือโมหะจริต หรือเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้เตรียมตัวกับการเผชิญปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ และต้องการเวลาในการเตรียมตัวรวบรวมข้อมูลหรือเมื่อเราคิดว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างนั้นสามารถที่จะแก้ปัญหาของความขัดแย้งได้ดีกว่า

5. แบบประนีประนอม (Compromising) การพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการ

ทั้งสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งสองฝ่าย และไม่สามารถที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อแก้ปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ เทคนิคดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเหมาะสมพอสมควรที่จะใช้ในการบริหารความขัดแย้ง แต่ก็ไม่เทียบเท่ากับเทคนิคแบบร่วมมือร่วมใจ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความขัดแย้ง

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) กล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความขัดแย้ง มีความเป็นไปได้ 3 แนวทาง ได้แก่

1. แพ้-แพ้ (Lose-Lose) เทคนิคการจัดการที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบนี้ ได้แก่ เทคนิคแบบหลีกเลี่ยงปัญหาและเทคนิคการประนีประนอม เพราะทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลที่วางเอาไว้ ถึงแม้ว่าเทคนิคสองแบบนี้จะมองว่าเป็นการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม แต่ผู้บริหารก็ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่จะตามมาด้วย บางโอกาสสามารถใช้ได้ในเวลาขณะหนึ่งมีเช่นนั้น ปัญหาหรือความขัดแย้งนั้นก็ยังคงอยู่และรอวันที่จะประทุขึ้นมาอีกครั้ง

2. แพ้-ชนะหรือชนะ (Lose-Win or win-Lose) เทคนิคการจัดการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ลักษณะนี้ คือ เทคนิคแบบครอบงำ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ซึ่งไม่เป็นผลดีในการสร้างความร่วมมือ การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงานองค์กรหรือผู้ร่วมงาน

3. ชนะ-ชนะ (Win-Win) เทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบนี้ คือ เทคนิคแบบบูรณาการผลลัพธ์นี้มุ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจและรู้สึกว่าตนเองและฝ่ายตรงข้ามชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย

จัดการกับความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสไตส์ในการบริหารของนักบริหาร ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้

1. การหลบหลีกความขัดแย้ง (Avoiding style) ผู้ที่เกี่ยวข้องจะใช้ความเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มีกรให้ความสนใจทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่นหรือไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม และพยายามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งแม้วิธีการนี้จะเป็นการลดภาวะตึงเครียดได้ระยะหนึ่ง แต่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้อย่างแท้จริง แต่หากความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่มีความชัดเจน การบริหารความขัดแย้งโดยการวางเฉยจะมีความเหมาะสมอย่างมาก หรือในกรณีที่สถานการณ์ที่รุนแรงและเป็นอันตรายหากเข้าไปเกี่ยวข้องการหลีกเลี่ยงก็เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้

2. การให้ความช่วยเหลือ (Accommodating style)

การจัดการความขัดแย้งวิธีนี้คือการให้ความช่วยเหลือฝ่ายตรงข้ามหรือการให้ความร่วมมือ โดยไม่สนใจว่าฝ่ายของตนเองจะได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง การใช้กลยุทธ์การให้ความช่วยเหลือจะเหมาะกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงหรือวิกฤติ

3. การแข่งขัน (Competing Style)

การใช้กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายที่ใช้กลยุทธ์จะแสวงหาช่องทางที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด หรือแสวงหาความได้เปรียบ นอกจากนี้ยังมีการให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา น้อยมาก เนื่องจากฝ่ายที่ใช้กลยุทธ์นี้จะยึดเป้าหมาย และวิธีการของตนเองเป็นหลัก และการแข่งขันจะนำไปสู่การแพ้ ชนะ

การใช้วิธีนี้ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าสุดท้ายจะทำให้เกิดการชนะ แพ้ และต้องมีข้อมูลที่มากพอและถูกต้อง และมีอำนาจมากพอ และการใช้วิธีนี้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้ไม่มีการติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายตรงข้ามอีกในอนาคต

4. การให้ความร่วมมือ (Collaborating style)

การใช้กลยุทธ์ในการให้ความร่วมมือจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดมากกว่าวิธีที่กล่าวมา เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหาและทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งค่อนข้างเป็นกลยุทธ์ที่เป็นอุดมคติ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะต้องรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายเป็นอย่างดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในประเทศและต่างประเทศ

สุรางค์ ไกลสัมฤทธิ์ชัย (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จากองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุที่พบมาก ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน รองลงมา คือ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง และสาเหตุจากสภาพขององค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งทางทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะพบมากในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก วิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ Hotwat and London เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา พ.ศ. 2553 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

Pritchard (1986, p. 119) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสำหรับอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ โทมัส-คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือดำเนินการเมื่อมีการขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการผู้หญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-

คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน แต่ถ้าแบ่งตามลำดับ การใช้สูงสุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดัปปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดัสูง ส่วนการแข่งขันใช้ในระดัต่ำ

บัญญัติ ลาซโรซน์ (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 วิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่ปฏิบัติเรียงลำดับคือ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การทำให้ราบรื่น การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับน้อยที่สุด
3. วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ

Bradley (1984, p. 66) ศึกษาวิธีการเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิงในเมืองเดนเวอร์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กัน ไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

Erickson (1984, p. 1251) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นหญิงในรัฐมอนทานาสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ โทมัส- คิลแมนน์กับแบบการสัมภาษณ์แบบยั้งลึก ผลการศึกษาพบว่า ความมีอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่ปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่องการสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจ มีความจำเป็นที่ต้องให้ผู้บริหารหญิงรับฝึกรอบรรมเพิ่ม

Lordon (1991, pp. 1596-1567) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน โดยการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนชอบใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากที่สุด

Cash (1991, pp. 3567-3568) ศึกษาการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลรัฐคาโรไลนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาคือแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุดการแข่งขันน้อยที่สุด

อมรรัตน์ บุญพิเชย (2543) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการ

แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด พบว่า พฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 แบบ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ พฤติกรรมแบบผสมผสาน พฤติกรรมผู้นำทางบุคคล และพฤติกรรมผู้นำทางสถาบัน โดยร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือวิธีการหลีกเลี่ยง และผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ วิธีการหลีกเลี่ยง และผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 4 วิธีเรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ วิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำทางสถาบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิถีความร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

3.2 พฤติกรรมนำทางบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิถีปรองดอง วิถีหลีกเลี่ยง วิถีร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ยุติมาพร ดอกดวง (2554) หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมรับให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการเอาชนะ มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านพบว่า

1. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จังหวัดชลบุรีทางด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นทำปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เป็นไปตามความต้องการของตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารมักจะยืนยันที่จะทำให้ความต้องการของตนเองได้รับชัยชนะ ผู้บริหารพยายามที่จะเป็นฝ่ายชนะ และผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อว่าจุดที่ยืนของตนเองเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย

2. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี ในด้านการร่วมมือ โดยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะร่วมมือแก้ปัญหาให้สำเร็จผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาทุกอย่างที่ทำให้ตนเองและผู้ร่วมงานไม่สบายใจ ผู้บริหารมักจะพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานโดยตรงไปตรงมา และผู้บริหารพยายามที่จะทำให้เรื่องราวและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องปรากฏขึ้นอย่างเปิดเผยโดยทันทีเป็นลำดับสุดท้าย

3. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี ทางด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและทำตามข้อตกลงของส่วนรวมผู้บริหารพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอม ผู้บริหารพยายามแสวงหาจุดยืนที่มีความเป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารพยายามที่จะรวมผลได้ผลเสียของตนเอง และผู้ร่วมงานให้เป็นที่ไปด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นเข้ามาใกล้เกลี่ยยุดิปัญหา และตกลงกัน เพื่อประนีประนอมและผู้บริหารจะยอมตามจุดยืนของส่วนรวม ถ้าหากผู้ร่วมงานยอมให้ผู้บริหารมีจุดยืนของตนเองบ้าง เป็นอันดับสุดท้าย

4. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมักจะเลื่อนเรื่องราวต่าง ๆ ออกไปจนกว่าตนเองจะมีเวลาได้ตรงอย่างรอบคอบ ผู้บริหารพยายามกระทำสิ่งที่มีความจำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ และผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่สร้างความไม่สบายใจ เป็นลำดับสุดท้าย

5. วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหาร วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี ด้านการยอมรับให้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า วิธีการแก้ปัญหาในเรื่องผู้บริหารพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และวิธีอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางโดยสามารถเรียงลำดับ ได้จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารจะเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารจะยอมให้ผู้ร่วมงานรักษาจุดยืนของเขาไว้ ถ้าสิ่งนั้นมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารพยายามที่จะรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารเลิกละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นลำดับสุดท้าย

Don Hellrieel และ John Slocum ได้แบ่งแนวคิดออกเป็น 3 แนวคิด คือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายสุดท้ายที่ปรารถนาเปรียบเทียบกันไม่ได้หรือแตกต่าง
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับความเข้าใจเกิดขึ้นในเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดที่แตกต่างกันหรือไปไม่ได้กับบุคคลอื่น
3. ความขัดแย้งด้านอารมณ์เกิดเมื่อความรู้สึกเป็นอารมณ์ ความสอดคล้องต้องกัน กลายเป็นความเกลียดกันและกันเป็นต้น

Swingle (1976, pp. 41-42) แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย ความขัดแย้งประเภทนี้ทั้ง 2 ฝ่ายพยายามที่จะรับประโยชน์ในการแบ่งสิทธิต่าง ๆ ในเรื่องทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นในที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่าย หรือ 2 กลุ่ม มีความต้องการบางสิ่งบางอย่าง แต่สิ่งนั้นมี ปริมาณที่จำกัด เช่น ฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหาร ขัดแย้งกันแง่ผลกำไร เป็นต้น
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการ เป็นเรื่องสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่สองฝ่ายขัดแย้งกัน ทั้ง ๆ ที่ตกลงกันได้แล้ว ในด้านผลที่จะเกิดขึ้นที่จะทำเป้าหมายสุดท้าย แต่ตกลงกันไม่ได้ในวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น เช่นจะใช้วิธีการแต่งตั้ง “กรรมการ” หรือมอบอำนาจให้ “หัวหน้า” เพียงคนเดียวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น

Walton (1996) ได้จัดแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการตกลงกันในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติ แข่งขันกันด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกันเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ เกี่ยวกับความรู้สึกที่จะไม่ติดต่อกัน ระหว่างคู่แข่งชั้น ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความ โกรธเคือง ไม่ไว้วางใจกัน ค่าทอกัน เกรงกลัว และปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

March and Simon (1958, p. 112) แบ่งระดับความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ โดยเน้นที่กระบวนการวินิจฉัยที่สั่งการ คือ

1. ความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งเป็นความขัดแย้งในส่วนบุคคลในด้านการตัดสินใจ
2. ความขัดแย้งในองค์การ เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การ
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ หรือกลุ่มต่าง ๆ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของไทย

ผลวิจัยของ เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์ (2554) พบว่า ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และความขัดแย้งภายในบุคคลเป็น 2 รูปแบบใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมหรือแยกภูมิลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นขึ้นที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ภารกิจที่ต้องพึ่งพากัน กฎระเบียบที่มากเกินไป เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการสื่อสารที่ไม่รัดกุม

ผลวิจัยของ แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับแพทย์ ระหว่างบุคคลในทีมสุขภาพกับผู้ป่วย และญาติระหว่างพยาบาลกับพยาบาล ระหว่างบุคคลในทีมการพยาบาล และระหว่างบุคคลในทีมการพยาบาลกับเจ้าหน้าที่อื่น เจ็อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล คู่กรณี 2 ฝ่ายต่างรับรู้และรู้สึกว่ามีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน เมื่อความขัดแย้งผ่านไปคู่กรณีต่างมีท่าทีที่เฉย ๆ ต่อกัน แต่ก็ยังมีพฤติกรรมความร่วมมือปฏิบัติงานตามปกติ หลังจากที่ได้มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผลที่ตามมา คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลงานวิจัยของ อภิลิทธิ์ มฤคพิทักษ์ (2535) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ การสรรหาอธิบายที่ในขณะนั้นการบริหารงานไม่เป็นธรรม และเรื่องของผลประโยชน์ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบหรือวิธีการสรรหาให้เหมาะสมคล่องตัวกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น

แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานเป็น 2 รูปแบบใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีผู้ให้เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ถึงร้อยละ 68.9 และมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมจากค่า X ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.47 แสดงว่าส่วนใหญ่

ไม่ค่อยยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งอยู่ภายในบริษัท

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ากับตัวเองหรือว่ากับผู้อื่น คือ การบริหารการควบคุมอารมณ์ ของตนเองหรือการมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งหมายถึง การปล่อยวาง ไม่นำปัญหาต่าง ๆ มาคิด การให้อภัย ไม่นินทาว่าร้ายผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมองโลกในแง่ดี

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (2551) ศึกษาถึงความขัดแย้งในสถานที่ทำงานเกิดขึ้นเมื่อใด และที่ระดับใดก็ได้ ถ้ายังมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องสำคัญ ๆ ของสังคมหรือตราบไคที่ยังมีอารมณ์เกลียด ไม่ชอบหน้ากันอยู่ก็อาจก่อให้เกิดขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในที่ทำงานได้รับความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน มีหลากหลายที่เห็นกันอยู่ทั่วไปมี 2 กรณีคือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องที่สำคัญขององค์กร อาทิ การที่ลูกน้องไม่เห็นด้วยกับแผนกลยุทธ์ในการขายสินค้าตัวใหม่เป็นต้น 2) ความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปัญหาระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากความรู้สึกโกรธไม่เข้าใจ ไม่ชอบหรือความขมขื่น นำไปสู่การไม่ชอบหน้าของคนในที่ทำงานเดียวกันหรือที่เราเข้าใจกันทั่ว คือ ความขัดแย้งทางอารมณ์ และความรู้สึก เนื่องมาจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพเราคงไม่ปฏิเสธว่าคนที่มีกระบวนการขัดเกลาทางสังคมต่างกัน ย่อมทำให้เกิดบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กระบวนการขัดเกลาทางสังคม ที่แตกต่างหรือคนที่อยู่ในวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน อาจทำให้คนมีความเข้าใจเรื่องมารยาทที่ต่างกันแต่เมื่ออยู่ร่วมกันองค์กรจำเป็นต้องมีมารยาทเป็นบรรทัดฐานเป็นที่ยอมรับในองค์กรนั้น ๆ เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น จึงมีความเห็นว่างค์กรต่าง ๆ น่าจะมีการจัดอบรมเรื่องมารยาทในสังคมหรือจะให้แคลงมาก็คือ มารยาทในที่ทำงาน เพราะคนที่ได้รับการอบรมต่างกันพื้นฐานทางสังคมต่างกันเมื่อมาอยู่รวมกันองค์กรเดียวกันควรจะได้รับการอบรมที่ควรปฏิบัติร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและควรสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

จันทร์จิรา พรหมเมือง (2554, หน้า 75-76) ได้วิจัยเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้งตามความรู้ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านความคิด ตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับที่มากที่สุด 1 วิธี คือ ความมีน้ำใจช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และระดับมาก 4 วิธี คือ รับผิดชอบและทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ใช้วิธีการสื่อสารเข้าใจตรงกัน และใช้วิธีการปรับเปลี่ยนการทำงาน และวิธีการจัดการความขัดแย้งตามด้านความคิดตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับน้อยมาก 1 วิธี คือ วิธีการใช้บุคลากรภายนอกมาบริหารความขัดแย้ง และระดับปานกลาง 3 วิธี คือ ใช้วิธีการให้มีการขัดแย้งกันสร้างผลงาน ใช้วิธีการโยกย้ายพนักงาน

ที่มีความขัดแย้ง และเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงานดีเด่น

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านอารมณ์และความรู้สึกตามการรับรู้ของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก 5 วิธี คือ การหลีกเลี่ยงแบบยื่นหม้อยื่นแมว การใช้เสียงข้างมากในการตัดสินใจ การพยายามยืดเวลาโดยไม่มีการตัดสินใจในการแก้ปัญหา การไม่ตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา และการใช้หลักการประนีประนอม ในการแก้ไขปัญหา และวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านอารมณ์และความรู้สึก ตามการรับรู้ของพนักงานน้อยมาก 1 วิธี คือ การอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับน้อย 1 วิธี คือ การตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่มีความขัดแย้งเป็นบางส่วนและอยู่ในระดับปานกลาง 2 คือ การไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและการตัดสินใจปัญหาได้ด้วยตนเอง

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ตามการรับรู้ของพนักงานในระดับมาก 5 วิธี คือ ให้มีการเจรจาของทั้งสองฝ่ายในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น การให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ประนีประนอมกันได้ การหาทางให้ทั้งสองฝ่ายมีการประนีประนอมที่แท้จริง การให้ทั้งสองฝ่ายมาพบกันให้มีการประนีประนอมในสิ่งที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับกันได้ และการพิจารณาแต่สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับน้อยมาก 2 วิธี คือ การย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน และมีการตั้งกรรมการเพื่อหาข้อเท็จจริงอยู่ในระดับน้อย 1 วิธี คือ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อลดความขัดแย้ง และอยู่ในระดับปานกลาง 1 วิธี คือ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งได้ว่ามีเงื่อนไขและปัจจัยหลายประการ ที่เป็นอุปสรรคต่อการนำวิธีการเรื่องความขัดแย้ง ระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม มาปรับใช้ในสังคมไทย จะต้องเน้นการศึกษาด้านกฎหมายที่ใช้กำหนดข้อห้ามหรือบังคับให้เหมาะสม กว้างขวาง และเป็นทิศทางเดียวกันอีกทั้งยังต้องใช้ผลเชิงจริยธรรมและการควบคุมตนเองควบคู่กันไปด้วย

ตารางที่ 1 ที่มาของตัวแปร

ตัวแปร	ที่มาของตัวแปร
แบบร่วมมือร่วมมือ (Collaborating)	แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ชัยเสถียร พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กันย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) หมายถึง มุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญห ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยความร่วมมือร่วมมือของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ที่มาของตัวแปร
	คนเหล่านั้นจะเผชิญกับปัญหาโดยตรงและพยายามหาหนทางในด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นถึงความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายนั้นในพร้อม ๆ กัน
แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)	แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) หมายถึง ใช้เมื่อบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง แต่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้ามก่อน เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้ง ไม่สามารถที่จะแก้ไขให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้
แบบบังคับ (Forcing)	แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) หมายถึง การที่บุคคลมุ่งเน้นต่อการตอบสนองเรื่องของตนเองโดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นด้วยอำนาจ ความก้าวร้าว และการใช้คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ อย่างไรก็ตามเทคนิคแบบนี้ก็มีข้อดีในบางครั้ง
แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)	แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) หมายถึง การที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและของคนอื่นบุคคลเหล่านั้นจะไม่ย่ำถึงความขัดแย้งแต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอดตัวออกจากการแข่งขัน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่มากมานักและฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีอะไรต้องเสีย ที่หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีเวลาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
แบบประนีประนอม (Compromising)	แนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างถึงใน กัญย์ บัวชื่น, 2553, หน้า 13-14) หมายถึง การพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งสองฝ่ายและเหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ที่มาของตัวแปร
	สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้งฝ่าย และไม่สามารถที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อแก้ปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ เทคนิคดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเหมาะสมพอสมควรที่จะใช้ในการบริหารความขัดแย้ง แต่ก็ไม่เทียบเท่ากับเทคนิคแบบร่วมมือร่วมใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey research) โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการศึกษา

ในการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถจำแนกวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ คือ

1. การเก็บรวบรวมเอกสารต่าง ๆ (Documentary research) ได้แก่ หนังสือ บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive method) เพื่อเกิดความเข้าใจและสร้างแนวคิดในการศึกษา เพื่อการวิจัยครั้งนี้ มีความถูกต้องที่สุด

2. การวิจัยแบบสำรวจ (Survey research) เป็นการศึกษาโดยลงพื้นที่จริงและเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามพนักงานภายในองค์กรของบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนี้

- 2.1 แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)
- 2.2 แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)
- 2.3 แบบบังคับ (Forcing)
- 2.4 แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)
- 2.5 แบบประนีประนอม (Compromising)

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด
ฉะเชิงเทรา จำนวน 483 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยคิดจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro
Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ .05 คือ พนักงาน
ภายในองค์กรของบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งใน จังหวัดฉะเชิงเทรา มีสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

แทนค่า $n = \frac{483}{1+483(.05)^2}$

$$= 218.799954 = 219$$

โดย $n =$ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$N =$ จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e =$ ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (การศึกษาครั้งนี้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ
.05)

กลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม
พนักงานภายในองค์กรของบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราแบ่งดังนี้

ตารางที่ 2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายบริหารงาน	121	55
ฝ่ายสนับสนุน	241	109
ฝ่ายผลิต	121	55
ภาพรวม	483	219

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน รายได้

ส่วนที่ 2 ได้แก่ คำถามที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของบริษัท เอกธวัชวิศวกรรม จำกัด มหาชน (บางประกง) ประกอบด้วย

แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)

แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)

แบบบังคับ (Forcing)

แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)

แบบประนีประนอม (Compromising)

โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินค่า (Rating scale) ดังนี้

ระดับปฏิบัติมากที่สุด ให้ 4 คะแนน

ระดับปฏิบัติมาก ให้ 3 คะแนน

ระดับปฏิบัติน้อย ให้ 2 คะแนน

ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดละโว้

การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ในขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม จำนวน 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัยและนิยามตัวแปรในการวิจัย และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ วารสาร บทความและเอกสารวิจัยต่าง ๆ
2. ยกร่างแบบสอบถามโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัย และครอบคลุมตัวแปรของการวิจัยทั้งหมด
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validation) ผู้วิจัยนำเสนอร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมในการใช้ภาษาจากนั้นนำเสนอแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

1. ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. คุณวิรัตน์ คำคง ผู้จัดการ จ.ป. วิชาชีพ บริษัท เอกรัฐวิศวกรรม จำกัด มหาชน

(บางประกง)

3. คุณธันสิตา วัฒนสิน หัวหน้า จ.ป. วิชาชีพ บริษัท เอกรัฐวิศวกรรม จำกัด มหาชน

(บางประกง)

เพื่อตรวจสอบเชิงเนื้อหา และตรวจสอบข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัย และครอบคลุมตัวแปรของการวิจัยทั้งหมด เมื่อพบข้อบกพร่องผู้วิจัยจะปรับปรุงทำการแก้ไขแบบสอบถามจนกระทั่งแบบสอบถามสมบูรณ์ที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability) ผู้วิจัยทำการร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้วและนำไปทดลองใช้จริงเพื่อตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยการนำร่างแบบสอบถามไปทดลองให้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยการทดลองแบบสอบถาม 30 ชุด จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาร์ช (Cronbach' alpha coefficient) โดยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.88

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาโดยทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีการรวบรวมข้อมูลภาคสนามในกลุ่มตัวอย่าง การทำหนังสือแจ้งไปยังบริษัทเพื่อขอทำการเก็บข้อมูล และได้ส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทและได้อธิบายให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ในการรวบรวมเอกสารทางผู้วิจัยได้ไปเก็บเอกสารด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความและวิเคราะห์หาข้อมูล โดยใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ งาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายเชิงพรรณนา และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตาม แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) แบบบังคับ (Forcing) แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) แบบประนีประนอม (Compromising) โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายเชิงพรรณนา และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) นำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรและค่าสถิติ (One way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างตัวแปรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

เกณฑ์การแปลผล

กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนแยกออกเป็น 4 ระดับ โดยใช้ค่าทางสถิติ คะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) กำหนดช่วงการวัดแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) (ลือชัย วงษ์ทอง, 2557, หน้า 91)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.74 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

3.26-4.00 หมายถึง ได้มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ระดับมากที่สุด

2.51-3.25 หมายถึง ได้มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ระดับมาก

1.76-2.50 หมายถึง ได้มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ระดับน้อย

1.00-1.75 หมายถึง ได้มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทราวัตถุประสงค์ ประการแรก คือ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรและประการที่สองเพื่อส่งเสริมแนวทางในการแนะนำและส่งเสริมให้องค์กร มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามด้านต่าง ๆ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตารางที่ 3 ลักษณะข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ข้อมูลเบื้องต้น	จำนวน (250 คน)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	112	44.80
หญิง	138	55.20
อายุ		
ตั้งแต่ 20 ปีลงมา	14	5.60
21-30 ปี	84	33.60
31-40 ปี	95	38.00
41-50 ปี	43	17.20
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	14	5.60

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้น	จำนวน (250 คน)	ร้อยละ (100.00)
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา	87	34.80
ปริญญาตรี	148	59.20
สูงกว่าปริญญาตรี	15	6.00
อายุงาน		
ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	119	47.60
6-10 ปี	69	27.60
ตั้งแต่ 11 ขึ้นไป	62	24.80
ตำแหน่งงาน		
ฝ่ายผลิต	82	32.80
ฝ่ายสนับสนุน	103	41.20
ผู้จัดการ	52	20.80
ผู้บริหาร	13	5.20

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล มีดังนี้
เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมาเป็นเพศชาย
คิดเป็นร้อยละ 44.80

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมา
มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.20
และน้อยที่สุดมีช่วงอายุตั้งแต่ 20 ปีลงมา และช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.60

ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.20 รองลงมา
มัธยมศึกษา 34.80 และน้อยที่สุดสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.00

อายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี ลงมาคิดเป็นร้อยละ 47.60 รองลงมาเป็น
6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.60 และน้อยที่สุดอายุงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 24.80

ตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นฝ่ายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมา
เป็นฝ่ายผลิตคิดเป็นร้อยละ 32.80 ผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 20.80 และน้อยที่สุดเป็นผู้บริหาร
คิดเป็นร้อยละ 5.20

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้ง
ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบร่วมมือร่วมมือ

แบบร่วมมือร่วมมือ	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับการ จัดการ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
1. ข้าพเจ้ามักจะประสาน ความสนใจของผู้อื่น และของข้าพเจ้า เข้าด้วยกัน	5 (2.00)	41 (16.40)	134 (53.60)	70 (28.00)	3.08	0.72	มาก	4
2. ข้าพเจ้ารับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลาย หรือประเด็นปัญหา อย่างเปิดเผย	2 (0.80)	26 (10.40)	142 (56.80)	80 (32.00)	3.20	0.65	มาก	1
3. ข้าพเจ้าแสดง ความคิดเห็นข้อข้าพเจ้า ให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็น ของคนอื่น ๆ	11 (4.40)	28 (11.20)	142 (56.80)	69 (27.60)	3.08	0.75	มาก	5
4. ข้าพเจ้ามักจะทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึง ความร่วมมือ จากฝ่ายต่าง ๆ	10 (4.00)	19 (7.60)	135 (54.00)	86 (34.40)	3.19	0.74	มาก	2

ตารางที่ 4 (ต่อ)

แบบร่วมมือร่วมใจ	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับการจัดการ	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด				
5. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง	6 (2.40)	32 (12.80)	141 (56.40)	71 (28.40)	3.11	0.71	มาก	3
6. ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ไข	10 (4.00)	36 (14.40)	137 (54.80)	67 (26.80)	3.04	0.76	มาก	7
7. ข้าพเจ้าแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์	12 (4.80)	36 (14.40)	129 (51.60)	73 (29.20)	3.05	0.79	มาก	6
ภาพรวมแบบร่วมมือร่วมใจ					3.11	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบร่วมมือร่วมใจ พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้งในแบบร่วมมือร่วมใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.55$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานมักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน พบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 0.65$) เป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.74$) เป็นอันดับที่ 2

พนักงานแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้ง ไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.71$) เป็นอันดับที่ 3

พนักงานมักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.72$) เป็นอันดับที่ 4

พนักงานแสดงความคิดเห็นข้อเข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.75$) เป็นอันดับที่ 5

พนักงานพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้งพบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.79$) เป็นอันดับที่ 6

พนักงานรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผยพบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 0.76$) เป็นอันดับที่ 7

สรุปผลการศึกษา แบบร่วมมือร่วมใจจะเห็นได้ว่าพนักงานมักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน แสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้ง ไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์ร่วมถึงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันช่วยเหลือกันในการแก้ไขความขัดแย้งในที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เพื่อพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย เพื่อการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบเอื้ออำนวย

แบบเอื้ออำนวย	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับ การ จัดการ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
1. ข้างเข้านักจะถนอม น้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษา สัมพันธภาพเอาไว้	6 (2.40)	14 (5.60)	138 (55.20)	92 (36.80)	3.26	0.67	มาก	1

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แบบเื้ออำนวย	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับ การ จัดการ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
2. ข้าพเจ้ายอมเสียสละ สิ่งที่ยากได้เพื่อจะให้ ผู้อื่นสมปรารถนา ในบางครั้ง	6 (2.40)	49 (19.60)	129 (51.60)	66 (26.40)	3.02	0.75	มาก	5
3. ข้าพเจ้าไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคน อื่น ๆ	7 (2.80)	31 (12.40)	141 (56.40)	71 (28.40)	3.10	0.75	มาก	2
4. ข้าพเจ้ายอมเสียสละ ในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้ไม่เกิดปัญหา ในการทำงานน้อยที่สุด	37 (14.80)	45 (18.00)	104 (41.60)	64 (25.60)	2.78	0.99	มาก	6
5. ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่น ทำตามความคิดเห็นของ เขา ถ้าสามารถทำให้บุคคล อื่นมีความสุขได้	6 (2.40)	38.00 (15.20)	149 (59.60)	57 (22.80)	3.03	0.69	มาก	4
6. ข้าพเจ้านึกถึง ความต้องการ หรือความพอใจของผู้อื่น ในการเจรจาต่อรอง	3 (1.20)	39 (15.60)	150 (60.00)	58 (23.20)	3.05	0.66	มาก	3
ภาพรวมแบบเื้ออำนวย					3.04	0.53	มาก	

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม
แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ในแบบเื้ออำนวยพบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง
ในแบบเื้ออำนวยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.19$, $SD = 0.75$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานมักจะถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ พบว่า
ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.26$, $SD = 0.67$) เป็นอันดับที่ 1

พนักงานไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.10, SD = 0.72$) เป็นอันดับที่ 2

พนักงานนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรอง พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.05, SD = 0.66$) เป็นอันดับที่ 3

พนักงานยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้บุคคลอื่นมีความสุขได้ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.03, SD = 0.69$) เป็นอันดับที่ 4

พนักงานยอมเสียสละ สิ่งที่ยากได้เพื่อจะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.02, SD = 0.75$) เป็นอันดับที่ 5

พนักงานยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ไม่เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.78, SD = 0.99$) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษาแบบเอื้ออำนวยจะเห็นได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ นึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขาเองถ้าสามารถทำให้บุคคลอื่นมีความสุขได้ยอมเสียสละ สิ่งที่ยากได้เพื่อจะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง และยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ไม่เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร บริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดละโว้ แบบบังคับ

แบบบังคับ	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับการ จัดการ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
1. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะโดยยึดตัวเองเป็นสำคัญ	110 (44.00)	100 (40.00)	33 (13.20)	7 (2.80)	1.75	0.79	น้อยที่สุด	5

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แบบบังคับ	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	ระดับ การ จัดการ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
2. ข้าพเจ้ามักจะทำ ทุกวิถีทางเพื่อผลักดัน ให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของ ข้าพเจ้า	76 (30.40)	111 (44.40)	56 (22.40)	7 (2.80)	1.98	0.80	น้อย	3
3. ข้าพเจ้าแสดง ให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการ ของข้าพเจ้านั้น มีเหตุผล และมีประโยชน์	62 (24.80)	85 (34.00)	84 (33.60)	19 (7.60)	2.24	0.91	น้อย	1
4. ข้าพเจ้ามักจะชักจูง ให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการ ของตนเองเป็นสิ่งที่ดี	70 (28.00)	102 (40.80)	67 (26.80)	11 (4.40)	2.08	0.85	น้อย	2
5. ข้าพเจ้าพยายาม ทำทุกวิถีทางเพื่อให้ ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึง ความเสียหาย	108 (43.20)	89 (35.60)	45 (18.00)	8 (3.20)	1.81	0.84	น้อย	4
6. ข้าพเจ้าอาศัยอำนาจ จากตำแหน่งเพื่อให้ตน ได้รับประโยชน์และ ได้รับชัยชนะ	126 (5.40)	80 (32.00)	34 (13.60)	10 (4.00)	1.71	0.85	น้อยที่สุด	6
ภาพรวมแบบบังคับ					1.93	0.66	น้อย	

จากตารางที่ 6 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม
แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบบังคับ พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง
ในแบบบังคับอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.93$, $SD = 0.66$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.24, SD = 0.91$) เป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี พบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.08, SD = 0.85$) เป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักจะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้าพบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.98, SD = 0.80$) เป็นอันดับที่ 3

พนักงานพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย พบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.81, SD = 0.84$) เป็นอันดับที่ 4

พนักงานพยายามที่จะเป็นผู้ชนะโดยยึดตัวเองเป็นสำคัญ พบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.75, SD = 0.79$) เป็นอันดับที่ 5

พนักงานอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง เพื่อให้ตนได้รับประโยชน์และได้รับชัยชนะ พบว่า ภายใต้อำนาจการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.71, SD = 0.84$) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษาแบบบังคับจะเห็นได้ว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการให้คนอื่นเห็นว่ วิธีการของของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย พยายามที่จะเป็นผู้ชนะโดยยึดตัวเองเป็นสำคัญ

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและอันดับการจัดการความขัดแย้ง ภายใต้อำนาจการบริหารทรัพยากร แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบหลีกเลี่ยง

การหลีกเลี่ยง	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	แปล ความ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด				
1. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้า มอบหมายให้คนอื่น รับผิดชอบแทนตนเอง ในการแก้ปัญหา	87 (34.80)	93 (37.20)	41 (16.40)	29 (11.60)	2.05	0.99	น้อย	6
2. ข้าพเจ้ามักหลีกเลี่ยง ในสถานการณ์ที่มีปัญหา ความขัดแย้ง	40 (16.00)	101 (40.40)	86 (34.40)	23 (9.20)	2.37	0.86	น้อย	1

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การหลีกเลี่ยง	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	แปล ความ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
3. ข้าพเจ้าจะไม่สู้ปัญหา เมื่อเมื่อเกิดความขัดแย้ง และไม่ค่อยให้ ความร่วมมือในการแก้ไข ปัญหา	75 (30.30)	100 (40.00)	56 (22.40)	19 (7.60)	2.08	0.91	น้อย	5
4. ข้าพเจ้ามักจะให้ผู้อื่น แก้ไขปัญหาแทนในกรณี ที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ ความขัดแย้ง	83 (33.20)	106 (42.40)	42 (16.80)	19 (7.60)	1.99	0.90	น้อย	7
5. ข้าพเจ้าพยายาม ที่จะประวิงปัญหาจนกว่า จะมีผู้อื่นเสนอแนว ทางการปฏิบัติที่เห็นว่าดี	57 (22.80)	114 (45.60)	67 (26.80)	12 (4.80)	2.14	0.82	น้อย	4
6. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยง การแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง กันได้	57 (22.80)	90 (36.00)	83 (33.20)	20 (8.00)	2.26	0.90	น้อย	2
7. ข้าพเจ้ามักหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไป	53 (21.20)	104 (41.60)	74 (29.60)	18 (7.60)	2.24	0.87	น้อย	3
ภาพรวมแบบหลีกเลี่ยง					2.16	0.67	น้อย	

จากตารางที่ 7 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่ง
หนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบเอื้ออำนวย พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง
ในแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 0.67$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานมักหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้งพบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.37, SD = 0.86$) เป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.26, SD = 0.90$) เป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปพบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.24, SD = 0.87$) เป็นอันดับที่ 3

พนักงานพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เห็นว่าดี พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.14, SD = 0.82$) เป็นอันดับที่ 4

พนักงานจะไม่สู้ปัญหาเมื่อเมื่อเกิดความขัดแย้งและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาพบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.08, SD = 0.81$) เป็นอันดับที่ 5

บ่อยครั้งที่พนักงานมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาพบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.05, SD = 0.99$) เป็นอันดับที่ 6

พนักงานมักจะให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้งพบว่าภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.99, SD = 0.90$) เป็นอันดับที่ 7

สรุปผลการศึกษาแบบหลีกเลี่ยงจะเห็นได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้งหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้หลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เห็นว่าดี และจะไม่สู้ปัญหาเมื่อเมื่อเกิดความขัดแย้งและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและบ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหามักจะให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ตารางที่ 8 จำนวนค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท
วิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบการประนีประนอม

การประนีประนอม	ระดับในการปฏิบัติ				\bar{X}	SD	แปล ความ	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด				
1. ข้าพเจ้ามักจะหา ทางแก้ไขปัญหาคด้วย การประนีประนอม	12 (4.80)	24 (9.60)	96 (38.60)	117 (47.00)	3.27	0.86	มาก	1
2. ข้าพเจ้ายอมแพ้ ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะ ในอีกบางประเด็น	16 (6.40)	56 (22.40)	112 (44.80)	66 (26.40)	2.91	0.85	มาก	6
3. ข้าพเจ้ามักเสนอ ทางสายกลาง ในการแก้ปัญหา	3 (1.20)	37 (14.80)	134 (53.60)	76 (3.40)	3.13	0.69	มาก	5
4. ข้าพเจ้าพยายามจะหา วิธีการได้เปรียบเสียเปรียบ ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วย ความยุติธรรม	5 (2.00)	41 (16.40)	116 (46.40)	88 (35.20)	3.15	0.74	มาก	4
5. ข้าพเจ้ามักจะหาทางสาย กลางระหว่างความเห็น ของตนกับความเห็น ของคนอื่น ๆ	7 (2.80)	43 (17.20)	106 (42.40)	94 (37.60)	3.15	0.80	มาก	3
6. ข้าพเจ้าพยายาม ให้คนอื่นมาตกลงกัน เพื่อการประนีประนอม	15 (6.00)	29 (11.60)	108 (43.20)	98 (39.20)	3.16	0.85	มาก	2
ภาพรวม แบบประนีประนอม					3.13	0.65	มาก	

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม
แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบเอื้ออำนวย พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง

ในแบบประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.13, SD = 0.65$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานมักจะหาทางแก้ไขปัญหด้วยการประนีประนอมพบว่าภายในองค์กร

มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.27, SD = 0.86$) เป็นอันดับที่ 1

พนักงานพยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อการประนีประนอมพบว่า ภายในองค์กร

มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.16, SD = 0.85$) เป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักจะหาทางสายกลางระหว่างความเห็นของตนกับความเห็นของคนอื่น ๆ

พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.15, SD = 0.80$)

เป็นอันดับที่ 3

พนักงานพยายามจะหาวิธีการได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.15, SD = 0.74$)

เป็นอันดับที่ 4

พนักงานมักเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหาพบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการ

ความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.13, SD = 0.69$) เป็นอันดับที่ 5

พนักงานยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็นพบว่า ภายในองค์กร

มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91, SD = 0.85$) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษาแบบประนีประนอมจะเห็นได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญ

กับการหาทางแก้ไขปัญหด้วยการประนีประนอมพยายามให้คนอื่นมาตกลงกัน

เพื่อการประนีประนอมหาทางสายกลางระหว่างความเห็นของตนกับความเห็นของคนอื่น ๆ

พยายามจะหาวิธีการได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรมมักเสนอทางสายกลาง

ในการแก้ปัญหายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท

วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา	\bar{X}	SD	ระดับการเลือก	
			รูปแบบการจัดการ ความขัดแย้ง	อันดับ
แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)	3.11	0.55	มาก	2
แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)	3.04	0.53	มาก	3
แบบบังคับ (Forcing)	1.93	0.66	น้อย	5

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา	\bar{X}	SD	ระดับการเลือก	
			รูปแบบการจัดการ ความขัดแย้ง	อันดับ
แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)	2.16	0.67	น้อย	4
แบบประนีประนอม (Compromising)	3.13	0.65	มาก	1
ภาพรวมการจัดการความขัดแย้งภายใน องค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา	2.67	0.34	มาก	

ผลการศึกษาจากตารางที่ 9 การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวมมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.6$, $SD = 0.34$) เมื่อจำแนกตามรายด้านได้ดังนี้

แบบประนีประนอมประชาชนภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.65$) เป็นลำดับที่ 1

แบบร่วมมือร่วมใจประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.55$) เป็นลำดับที่ 2

แบบเอื้ออำนวยประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 0.53$) เป็นลำดับที่ 3

แบบหลีกเลี่ยงปัญหาประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 0.67$) เป็นลำดับที่ 4

แบบบังคับประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.93$, $SD = 0.66$) เป็นลำดับที่ 5

สรุปผลการศึกษากิจการความขัดแย้งการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัท วิศวกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้ง แบบประนีประนอม แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบเอื้ออำนวยเป็นสำคัญภายในองค์กรจึงมีการจัดการ ความขัดแย้งแบบบังคับและแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้งภายใน องค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ

เพศ	การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร				
	จำนวน	\bar{X}	SD	t	Sig.
หญิง	112	2.6673	.37356	-.226	0.822
ชาย	138	2.6772	.31649		

จากตารางที่ 10 จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด ฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชาย และเพศหญิงมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ($t = -.226$, $Sig. = 0.822$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายใน องค์กรที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการความขัดแย้ง ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร				
	SS	DF	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.096	2	1.03	9.412	.000**
ภายในกลุ่ม	27.149	247	0.110		

รวม	19.218	249
-----	--------	-----

* $p < .05$

จากตารางที่ 11 จากการทดสอบสมมุติฐานโดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 9.429$, Sig. = .000) จึงเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อจับรายชื่อโดยใช้แบบ Scheffe' ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 พิจารณารายคู่ตาม Scheffe'

ระดับการศึกษา	\bar{X}	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
มัธยมศึกษา	2.5540	-	-.17127*	-.28883*
ปริญญาตรี	2.7253		-	
สูงกว่าปริญญาตรี	2.8429			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 ผลเมื่อพิจารณารายคู่ตามได้ดังนี้
 พนักงานที่มีระดับศึกษามัธยมศึกษา มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
 ต่างไปจากระดับการศึกษาปริญญาตรี
 พนักงานที่มีระดับศึกษามัธยมศึกษา มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
 ต่างไปจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
 สมมุติฐานที่ 3 พนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
 ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้ง
 ภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามอายุงาน

อายุการทำงาน	การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
--------------	---------------------------------

	SS	DF	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.44	2	.022	185	0.831
ภายในกลุ่ม	29.147	247	118		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

อายุการทำงาน	การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร				
	SS	DF	MS	F	Sig.
รวม	29.218	249			

จากตารางที่ 13 จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า พนักงานมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = .185$, $Sig. = .831$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกระดับการศึกษา

ตำแหน่งงาน	การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร				
	SS	DF	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.548	3	.516	4.588	.004**
ภายในกลุ่ม	27.670	246	.112		
รวม	29.218	249			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดละโว้เชิงเทราจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 4.588$, $Sig. = .0.004$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อจับรายการโดยใช้แบบ Scheffe' ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 พิจารณารายคู่ตาม Scheffe'

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายสนับสนุน	ผู้บริหาร	ผู้จัดการ
ฝ่ายผลิต	2.5729	-			-0.21164*
ฝ่ายสนับสนุน	2.6873		-		
ผู้บริหาร	2.7399			-	
ผู้จัดการ	2.7845				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 ผลเมื่อพิจารณารายคู่ตามได้ดังนี้
พนักงานที่มีตำแหน่งงานฝ่ายผลิตมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
ต่างไปจากพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการ

ตารางที่ 16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
3. พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4. พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา” วัตถุประสงค์ประการแรก คือ เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา และประการที่สองเพื่อส่งเสริมแนวทางในการแนะนำและส่งเสริมให้องค์กรมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานรายได้ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 250 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรและใช้ค่าสถิติ (One way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปพนักงานภายในบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายโดยมีอายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี น้อยที่สุดมีช่วงอายุตั้งแต่ 20 ปีลงมา และช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษามีมากที่สุดอยู่ในระดับปริญญาตรีมีน้อยที่สุดสูงกว่าปริญญาตรี มีอายุงานมากที่สุดตั้งแต่ 5 ปีลงมา น้อยที่สุดอายุงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป และตำแหน่งงานที่มากที่สุดเป็นฝ่ายสนับสนุนและน้อยที่สุดเป็นฝ่ายบริหาร

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวมมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามแบบการจัดการความขัดแย้งได้ดังนี้

แบบประนีประนอมประชาชนภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1

แบบร่วมมือร่วมใจประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2

แบบเอื้ออำนวยประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3

แบบหลีกเลี่ยงปัญหาประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย เป็นลำดับที่ 4

แบบบังคับประชากรภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นลำดับที่ 5

ผลการศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบเอื้ออำนวยเป็นสำคัญภายในองค์กร จึงมีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับและแบบหลีกเลี่ยงน้อย

ผลการศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบร่วมมือร่วมใจ พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้งในแบบร่วมมือร่วมใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานมักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะให้คนอื่นมีส่วนรับรู้ปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 2

พนักงานแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 3

ผลการศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบเอื้ออำนวย พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้งในแบบเอื้ออำนวยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

พนักงานจะถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1

พนักงานไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 2

พนักงานนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรอง พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 3

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด
ฉะเชิงเทรา ในแบบบังคับ พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้งในแบบบังคับอยู่ในระดับ
น้อย เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

พนักงานแสดงให้เห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พบว่า
ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี พบว่า ภายในองค์กร
มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย เป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักจะทำทุกทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า พบว่า
ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 3

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในแบบเอื้ออำนวย พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง
ในแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

พนักงานมักหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้งพบว่าภายในองค์กร
มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 1

พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้พบว่า
ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปพบว่า
ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 3

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัด
ฉะเชิงเทรา ในแบบเอื้ออำนวย พบว่า โดยภาพรวมการจัดการความขัดแย้งในแบบประนีประนอม
อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

พนักงานมักจะหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยการประนีประนอมพบว่าภายในองค์กร
มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1

พนักงานพยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อการประนีประนอมพบว่า ภายในองค์กร
มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 2

พนักงานมักจะหาทางสายกลางระหว่างความเห็นของตนกับความเห็นของคนอื่น ๆ
พบว่า ภายในองค์กรมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 3

การทดสอบสมมติฐาน

พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน
 พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน
 พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน
 พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2550, หน้า 11 อ้างถึงใน กันย์ บัวชื่น, 2553 หน้า 13-14) หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดจากความแตกต่างในความคิด การรับรู้การให้คุณค่า และความต้องการ ทำให้เกิดสถานการณ์ที่กระทำของไปหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความไม่ยอมกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เสนอการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า 5 แบบร่วมมือ ร่วมใจ (Collaborating) แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) แบบบังคับ (Forcing) แบบหลีกเลี่ยง ปัญหา (Avoiding) และ แบบประนีประนอม (Compromising) โดยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรชิตา ธรรมนิยมใหม่ (2555) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกเรียงตามลำดับแรก ประนีประนอม ลำดับที่ 2 คือ การร่วมมือ ลำดับที่ 3 คือ การยอมให้ ลำดับที่ 4 คือ การหลีกเลี่ยง และลำดับสุดท้ายคือแบบเอาชนะ

พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุติมาพร ดอกดวง (2554, หน้า 67) ศึกษาเรื่องวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัท วอเลย์พาร์สันส์ (ประเทศไทย) จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงโดยรวมแล้ววิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุพเนตร สุริยะลังกา (2558, หน้า 106) ศึกษาเรื่อง

“การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์คระยอง” พบว่า กลุ่มผู้บริหารในระดับปริญญาโท มีการบริหารความขัดแย้งดีกว่ากลุ่มบริหารที่มีการศึกษาปริญญาตรี

พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกับ พรชิตา ธรรมเนียมใหม่ (2555, หน้า 75) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานหรือจำนวนปีที่ต่างกันมีความเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแตกต่างกัน โดยไม่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษากับผลการศึกษาของ Pritchard (1986, p. 119) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสำหรับอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการผู้หญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทราพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่าจัดการความขัดแย้งในแบบบังคับและแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ยังคงมีอยู่ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การจัดการความขัดแย้งในแบบบังคับและแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ยังคงมีอยู่ซึ่งไม่ได้หมายความว่า จะก่อให้เกิดปัญหาเสมอไป ควรบริหารจัดการโดยใช้หลักสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านบวก

2. การบริหารและการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถด้านอาชีพ ทักษะคิด การอยู่ร่วมกัน รวมถึงความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และควรปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนากระบวนการคิด แนวความคิดของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรไปในทิศทางที่ดีได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. การจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้างเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดกิจกรรมฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเป็นระยะ ๆ เช่น การทำ กิจกรรมรวมกันกันนอกสถานที่ การทำงานเป็นทีม จากส่วนย่อยขยายออกไปสู่ส่วนที่มีขนาดใหญ่ ขึ้นเรื่อย ๆ
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้ง
4. การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับการจัดการความขัดแย้งของบุคคล เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากการขยายตัวของเศรษฐกิจระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาทำให้เกิดองค์กรใหม่ขึ้นเป็น จำนวนมากซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ที่คอยขับเคลื่อน องค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามหากภายในองค์กรเกิดความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ก็อาจส่งผลออกมาสู่ภายนอกองค์กรได้ เช่นการปิดศูนย์ราชการ การปิดถนน การประท้วง ในเขตอุตสาหกรรมต่าง ๆ การศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรจึงเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและเพื่อไม่ก่อผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2551). นานาพรรณสะกับการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐานในอนาคต.
กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- กรณีการ์ วงศ์สวัสดิชาติ. (2540). การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอก
โรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันย์ บัวชื่น. (2553). ความขัดแย้งกับความต้องการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท A.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการความขัดแย้ง,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. (2534). การศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาล
หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์จิรา พรหมเมือง. (2554). วิธีการจัดการความขัดแย้งตามการรับรู้ของพนักงาน โรเวอริทัส
(ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์. (2545). ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์การ กรณีศึกษา
บริษัท สตาร์ซานิทารีแวร์ จำกัด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.
- ชรวัฒน์ ฝิโลทัยชุติมา. (2547). ปัจจัยด้านจิตลักษณะและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สัมพันธ์กับ
พฤติกรรมความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของนายองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต
จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นารีรัตน์ อนุรักษ์. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนตามความคิดเห็น
ของครูในอำเภอทองสง่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บัญญัติ ลาซโรซัน. (2533). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาฟิสิกส์*.
 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2552). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 4).
 กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรรชิตา ธรรมนิยมใหม่. (2555). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2548). *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารท้องถิ่น*. นนทบุรี:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุติมาพร ดอกดวง. (2554). *ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัท วอเลย์พาร์สันส์
 (ประเทศไทย) จำกัด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุพนตร สุริยะลังกา. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม
 โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอิเทิร์นซีบอร์ดระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษา
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลือชัย วงษ์ทอง. (2557). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*.
 ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีระพงษ์ แสนโกชน์. (2533). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งความแบบ โชมัส-คิลแมนน์ของ
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9*.
 วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วุฒิพงษ์ พาณิชน์สวย. (2542). *การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับการดำรงตำแหน่ง
 สาธารณะ*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชากฎหมายมหาชน,
 คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

- สิริลักษณ์ โพธิพิพิธ. (2557). *สาเหตุความขัดแย้งในองค์กร องค์การบริหารช่วยตำบลในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี*. งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมกลุ่มและสังคม, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ “เน้นพฤติกรรมมนุษย์”*. กรุงเทพฯ: ชรรณนิมิต.
- สุเมธ คุณติวัญ. (2556). *ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัท อิมเมจเฟอ์นเจอร์ จำกัด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. (2553). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2526). *วิทยาการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แพรววิทยา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- อชิพัฒน์ สันทรโก. (2555). *การจัดการความขัดแย้งตามแนวสันติวิธี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์. (2535). *ความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชากฎหมายมหาชน, คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรรัตน์ บุญเพียร. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียลตัล ซิลิกา จำกัด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2546). *การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 Workplace Learning and Performance (WLP)*. เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=528&page=1
- อุทัย หิรัญโต. (2520). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Alan, F. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Alexander Hamilton Institute. (1983). *Forging ahead in business*. New York: Lewis Historical.

- Bradley, A. (1984). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brown, D. (1983). *Managing conflict at organizationsl interfaces reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cash, P. R. (1991). The cash competency inventory or intercollegiate directory: Development and validation. *Dissertation Abstracts Internatioal*, 44, 1722-1723.
- Coser, L. W. (1968). *The function of social conflict*. New York: The Free Press.
- Erickson, E. H. (1984). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, Illinois: Scott, foresman.
- Griffin, R. W. (1999). Health and well-eing in the workplace: A review an dsynthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3). 357-358.
- Hofstcde, G. (1994). The business of international business in culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Lordon, D. (1991). *Consumer behavior: Concepts and applications* (3rd ed.). New York: McGraw ill.
- Luthans, F. (1981). *Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mack, R. W. & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict-toward and overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212-248.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Murray, H. A. (1968). *Exploragions in personality*. New York: Harper and Row.
- Nader, M. N. (1968). *Single angle and single plate beam framing connection*. New York: Harper and Row.
- Pneuman, R. W. & Bruehl, M. E. (1982). *Managing confliet*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pritchard, R. (1986). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behaviow and Human Performance*. 9, 110-119.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Peretice Hall: Business & Economics.
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (1993). *Management: Skills & application*. Chicago: Irwin.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. New York: Lewis Historcal
- Stoner, T. (1918). How the story of a failure became an all-out publishing success. *The Globe and Mail*, 23(2), 10-26.

- Swingle, D. (1976). *Conflict and the web of group affiliation*. Mlinors: Pree Press.
- Thomas, K. (1976). *Handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Trusty, F. M. (1987). *Managing the tensions that go with the planning process*. San Francisoc: Prentice-Hall.
- Walton, R. E. (1996). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12.
- William, A. (1981). *Alexander: An English artist in imperial China*. London: Scolar.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตอนที่ 3: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรบริษัทวิศวกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา คำถามนี้ต้องการข้อเท็จจริงเพื่อเป็นประโยชน์ทางการวิจัย การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพการทำงานของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยได้มุ่งเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ

2. ในการตอบคำถามโปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถาม ตามการรับรู้ของท่านว่าการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของบริษัทอยู่ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่องดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ตั้งแต่ 20 ปีลงมา

() 21-30 ปี

() 31-40 ปี

() 41-50 ปี

() ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () มัธยมศึกษา () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงาน

- () ตั้งแต่ 5 ปีลงมา () 6-10 ปี
() ตั้งแต่ 11 ขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

- () ฝ่ายผลิต () ฝ่ายสนับสนุน
() ผู้จัดการ () ผู้บริหาร

6. รายได้

- () ไม่เกิน 20,000 บาท () 20,001-40,000 บาท
() 40,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้ต้องการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร โปรดพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรแต่ละข้อเพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเป็น 4 ระดับดังนี้

- มากที่สุด เท่ากับ 4 คะแนน มาก เท่ากับ 3 คะแนน
น้อย เท่ากับ 2 คะแนน น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)				
1. ข้าพเจ้ามักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน				

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
2. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย				
3. ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นข้อข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ				
4. ข้าพเจ้ามักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ				
5. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง				
6. ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้				
7. ข้าพเจ้าแสดงออกให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์				
แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)				
1. ข้าพเจ้ามักจะถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้				
2. ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่อยากได้เพื่อจะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง				
3. ข้าพเจ้าไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ				
4. ข้าพเจ้ายอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด				
5. ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้บุคคลอื่นมีความสุขได้				
6. ข้าพเจ้านึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรอง				
แบบบังคับ (Forcing)				
1. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะโดยยึดตัวเองเป็นสำคัญ				

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
2. ข้าพเจ้ามักจะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า				
3. ข้าพเจ้าแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์				
4. ข้าพเจ้ามักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี				
5. ข้าพเจ้าพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย				
6. ข้าพเจ้าอาศัยอำนาจจากตำแหน่งเพื่อให้ตนได้รับประโยชน์และได้รับชัยชนะ				
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)				
1. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา				
2. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้ง				
3. ข้าพเจ้าจะไม่สู้ปัญหาเมื่อเมื่อเกิดความขัดแย้งและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา				
4. ข้าพเจ้ามักจะให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง				
5. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เห็นว่าดี				
6. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้				
การประนีประนอม (Compromising)				
1. ข้าพเจ้ามักจะหาทางแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม				

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
2. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น				
3. ข้าพเจ้ามักเสนอเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา				
4. ข้าพเจ้าพยายามจะหาวิธีการได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม				
5. ข้าพเจ้ามักจะหาทางสายกลางระหว่างความเห็นของตนกับความเห็นของคนอื่น ๆ				
6. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม				
7. ข้าพเจ้ามักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป				

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อแนวทางในการพัฒนาองค์กรในด้านการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
