

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด

สุเมธ กุศลวิทย์

23 ม.ค. 2558

347632

งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและกรท่งเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เพอร์นิเจอร์ จำกัด

สุเมธ กุดติวรรณ์

23 ส.ค. 2558

347632

งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

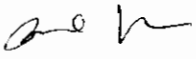
คณะกรรมการจัดการและกองทั่วยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2556

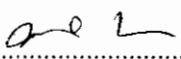
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

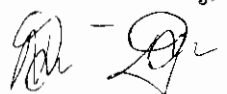
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ สุเมธ คุตติวรัญญู ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

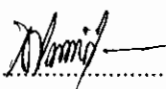
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

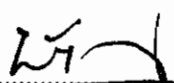
คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์


..... ประธาน
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


..... กรรมการ
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)


..... กรรมการ
(ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 7 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

53920698: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง/ ผู้บริหาร/ บริษัทเอกชน

สุเมธ คุตติวรัญญู: การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร: กรณีศึกษาบริษัท อิมเมจ

เฟอร์นิเจอร์ จำกัด(THE CONFLICT MANAGEMENT OF MANAGEMENT: A CASE STUDY OF IMAGE.FURNITURE CO., LTD.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พรรรัตน์ แสงคงหาญ, Ph.D.,49 หน้า, ปีพ.ศ. 2556.

การศึกษารื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัดในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด 2.เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด โดยจำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร ต่อการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ วิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงสำรวจประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงสุดจำนวนรวมทั้งหมด30คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ขนาดของผล(Effect size)ในการวิเคราะห์หาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารพบว่า 1.ผู้บริหารใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง และ 2.ผู้บริหารที่มีอายุงาน และ ประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

53920698: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: MANAGEMENT/ CONFLICT

SUMETH KUTTIWARANYOO: CONFLICT MANAGEMENT OF THE MANAGER: A CASE STUDY OF IMAGE FURNITURE CO., LTD. ADVISOR: PORNRAT SADAENGHAN, Ph.D., 50 P., 2013.

This study aims 1. to examine the conflict management of the managers of Image Furniture Co., Ltd. And 2. to compare the methods used for the conflict management classified by in-service time, educational level, and experience in management. The 5 methods of conflict management include force, collaboration, compromise, avoidance, and accommodation. This is a survey research conducted to 30 samples including first-line managers, middle managers, and top managers. A questionnaire is used as the data collecting tool. Descriptive statistics used for data analysis are frequency, percentage, standard deviation, and effect size.

The findings show that 1. the most implemented method is collaboration followed by compromise, accommodation, force, and avoidance; 2. the managers with different in-service time and experience implement different conflict management methods and the managers with different educational levels implement indifferent conflict management method.

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตาจาก อาจารย์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญอาจารย์
ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วย
ความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ ที่กรุณาให้ความรู้ ความเข้าใจ ทางด้านสถิติ
เป็นอย่างดี ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้วิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน
ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขให้มีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการ
ทำงานการศึกษาต่อและการดำรงชีวิตในสังคม

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ให้ความรัก ดูแลเอาใจใส่และให้กำลังใจเสมอมา ขอขอบคุณ
เพื่อนนิสิตปริญญาโท ภาคพิเศษ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดี เกิดประโยชน์ต่อวิจัยนี้

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นความกตัญญูตเวทิตาต่อ
บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา
และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

สุเมธ กุศติวัณญญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศศุณฺ์ปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง.....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	22
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	22
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	22
วิธีการศึกษา.....	22
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	22
วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	23
การทดสอบเครื่องมือ.....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	24
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	26
ข้อมูลสถานภาพของประชากร.....	26
ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร.....	28
ข้อมูลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตาม อายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน.....	34
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	36
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	37
สรุปผลการศึกษา.....	37
อภิปรายผล.....	38
ข้อเสนอแนะ.....	39
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	39
บรรณานุกรม.....	40
ภาคผนวก.....	42
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	49

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	11
4-1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกข้อมูลสถานภาพ.....	26
4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร.....	28
4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการเอาชนะ.....	28
4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการร่วมมือ.....	30
4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการประนีประนอม.....	31
4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการหลีกเลี่ยง.....	32
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการยอมให้.....	33
4-8 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เปรียบเทียบตามอายุงาน.....	34
4-9 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เปรียบเทียบ ตามระดับการศึกษา.....	35
4-10 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการบริหาร.....	35
4-11 สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการ ในการพัฒนาผู้บริหารของ องค์กรในด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	36

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2-1 ผังองค์กร บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์.....	7
2-2 แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง.....	18

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลต่อการเติบโตทางด้านอุตสาหกรรม ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ ปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจขององค์กรจึงได้รับผลกระทบ และประสบกับปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมาย ทั้งปัญหาจากภายนอก และปัญหาภายในองค์กร ปัญหาภายในที่เกิดขึ้นนั้นอาจมีอยู่อย่างมากมาย ซึ่งรุนแรงมากน้อยแตกต่างกันออกไป ปัญหาภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่คงจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น นั่นก็คือ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งอาจมีทั้งระดับความรุนแรงที่มาก และระดับความรุนแรงที่น้อย แต่ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และอาจส่งผลกระทบต่อ การเสียเปรียบเชิงแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การ ประสานงานที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะการทำงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงานอาจทำให้เกิดความ ขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้เสมอ (ณัฐธัญญา คำวิเศษ, 2554, หน้า 1)

ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นมักมาจากสาเหตุที่สำคัญ คือ ความไม่เข้าใจ กันระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านความคิด ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อคนมาอยู่รวมกลุ่มกันในการทำงาน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อความแตกต่างกลายเป็น ภาวะที่รุนแรง ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะมีผลต่อการทำงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อม ไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นทักษะ สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ทุกวัน โดยไม่สามารถ ทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการ แก้ไข การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ความขัดแย้งมิใช่ ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือเกิดความหายนะแก่องค์กร แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มี ประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้า รู้จักวิธีการบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีก็จะเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย (วัชรพล มนตรีภักดี, 2550, หน้า 2)

การจัดการกับความขัดแย้งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร การทราบ สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร ย่อมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ

ปัญหาได้ชัดเจน สามารถเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีและเป็นผลดีต่อองค์กรได้ ผู้บริหารไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานร่วมกับใคร ไม่ว่าผู้บริหารต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบก็ตาม ในความเป็นจริงนั้น ถ้าหากผู้บริหารได้รับความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งในระดับผู้บริหารเดียวกันนั้น ย่อมมั่นใจว่างานที่จะปฏิบัติจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 6) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้บริหารสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ซึ่งการจัดการความขัดแย้งที่ดีของผู้บริหารต่อกรณีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน จะมีผลทางบวกต่อการดำเนินงาน เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความสำเร็จขององค์กร

ทุกหน่วยงาน หรือทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของคนในสังคม เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2548, หน้า 241) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งจำแนกเป็น 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล ที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านพฤติกรรม หรือบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก
2. ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เกิดจากการสื่อสารไม่ดี หรือ ไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร
3. สภาพองค์กรที่เกิดจากการมีทรัพยากรที่จำกัด มีความคลุมเครือในโครงสร้าง และความไม่ชัดเจนในบทบาท ตลอดจนการมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน และมีข้อยกเว้นต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำองค์การที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า (สิริพงศ์ชัยเอกมงคลเลิศ, 2551 หน้า 2-3) ซึ่ง Thomas (1979 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้คือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง และ
5. การยอมให้

การที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง และจะต้องมีหลักการ หรือแนวทางในการปฏิบัติให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และสอดคล้องกับลักษณะของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบต่าง ๆ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 200 คน จัดว่าเป็นบริษัทขนาดกลาง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางครั้งนั้น ย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ จากการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด โดยเปรียบเทียบตามอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร
2. ผลการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการแนะนำและส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรที่เหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงสุดของบริษัทอิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด จำนวน 30 คน โดยเก็บข้อมูลทุกคน
2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
 - 2.1 ตัวแปรต้น คือ ระดับการศึกษา อายุงาน และประสบการณ์ในการบริหาร
 - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร (Management) หมายถึง พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งระดับจัดการของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงสุด

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดจากความแตกต่างในความคิด การรับรู้ การให้คุณค่า และความต้องการ ทำให้เกิดสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ความไม่ยอมกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ตามแนวคิดของ Thomas (1979 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105)

การเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งจะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น

การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่มีจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

บทที่ 2

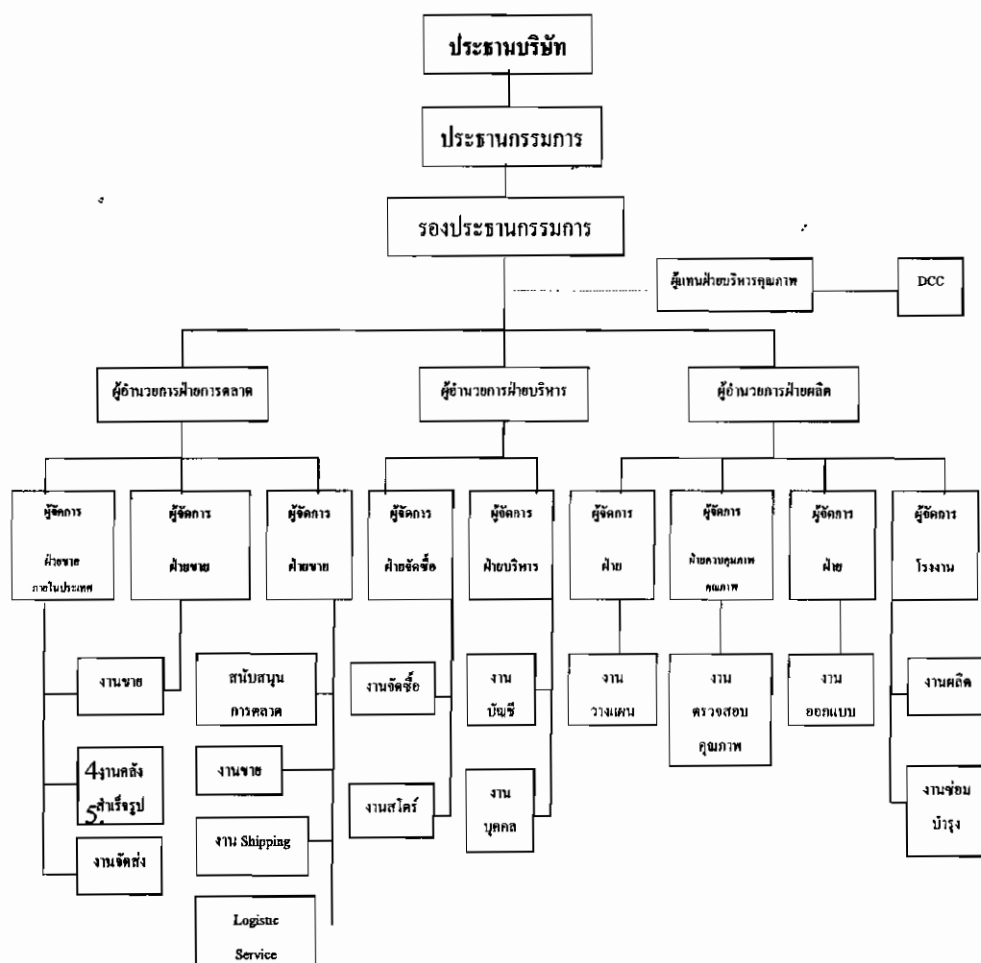
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด” นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด

บริษัท อิมเมจเฟอร์นิเจอร์ จำกัด โดยเริ่มก่อตั้งบริษัทเมื่อปี 2544 ดำเนินกิจการผลิตและส่งออก เฟอร์นิเจอร์ และงานสั่งทำจากไม้ปาร์ติเกิลบอร์ด แผ่นเรียบ นำมาปิดผิว และผ่านกระบวนการจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปส่งลูกค้า เป็นระบบ น็อคดาวน์ (Knock down) หรือประกอบตามข้อกำหนดลูกค้า ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 123 หมู่ที่ 4 ตำบลกระแสน อำเภอแกลง จังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงาน 300 คน บริษัทได้จัดทำผังองค์กรแบ่งตามกลุ่มงานหลัก โดยแต่ละสายงานจะมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานในการควบคุมดูแล และรับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีที่ตำแหน่งงานใดว่างลงเนื่องจากการ ลาออก ผู้บริหารระดับสูงกว่าในสายงานจะเป็นผู้มอบหมายงานไปยังผู้ที่เหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ได้มีการกำหนดไว้ในใบพรรณนาลักษณะงานและสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้รับทราบ โดยมีผังองค์กรในบริหารงานดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-1 ผังองค์กร บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์

บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด ตระหนักถึงคุณค่าแห่งมาตรฐานคุณภาพการผลิตสินค้า เพื่อพัฒนาองค์กร และให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ มีความพึงพอใจและมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง ตรงต่อเวลา ตรงตามที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้บรรลุปัจจัยข้างต้น ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท ได้ผูกพันตนนำระบบบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9001:2008 เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ครอบคลุมทุกกระบวนการในการผลิตของบริษัท ตั้งแต่กระบวนการในการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า กระบวนการผลิต กระบวนการในการจัดเก็บ ตลอดจนกระบวนการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าตามเวลาที่กำหนดขอบเขตในการขอการรับรองระบบ คือ “Design and manufacture of panel board furniture”

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

คำจำกัดความของความขัดแย้ง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงคำจำกัดความของคำว่า “ความขัดแย้ง” ซึ่งมีผู้ที่ได้ให้นิยามความหมาย คำจำกัดความเอาไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งการกล่าวถึง คำจำกัดความนี้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนักการศึกษาต่างประเทศ และนักการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมองที่ประเด็นความขัดแย้งในปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองสิ่ง หรือบุคคล ดังที่ โรบิน (Robin, 1974, p. 73 อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 หน้า 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ในขณะที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งปันปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้ ส่วนพงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการ หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 772), ประเสริฐ หลงนิยม (2550, หน้า 35-36) เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 298) และ โบวี และคณะ (Bovee et al, 1993, p. 521 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 475) ได้ให้ความหมายในลักษณะเดียวกันคือ ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) กัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดการปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่ไว้วางใจ ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

จากความหมายทั้งหมดทำให้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดจากความแตกต่างในความคิด การรับรู้ การให้คุณค่า และความต้องการ ทำให้เกิดสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ความไม่ยอมกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่นักการศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเอาไว้หลายท่าน ซึ่งนักการศึกษาได้ทำการจำแนกแนวคิดความขัดแย้งออกเป็นกลุ่มแตกต่างกันออกไป ดังเช่น โรบินสัน (Robbins,

1993 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 12-13) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 กลุ่ม คือ แนวประเพณีนิยม (Traditional view) แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป แนวพฤติกรรม (Behavioral view) แนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นสภาวะที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม และ แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactional view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจะเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด จะเห็นได้ว่าแนวพฤติกรรม และแนวนักปฏิสัมพันธ์นั้นจะมีความคล้ายคลึงกัน นั่นคือ มองว่าความขัดแย้งในครั้งนั้นจะเป็นพลังทางบวก ในลักษณะเดียวกันนี้ เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 298) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวคิดเช่นกัน ทศนะแรกคือ ทศนะดั้งเดิม โดยถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่าความรุนแรง การทำลายหรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหาย และมองคนที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกัน ขาดการไว้วางใจกันและนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน หนทางแก้ไขความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้ง และแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร ทศนะที่สองคือ ทศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทศนะนี้ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์การ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้นมนุษย์จะต้องยอมรับซึ่ง ไม่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร และทศนะที่สามคือ ทศนะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2543, หน้า 43-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่พัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบฉบับมีดังนี้

1. คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เชื่อว่าจุดเริ่มต้นเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมแบบทางการเมือง มากซ์ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์

2. แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เชื่อว่าจากการขัดแย้งกันในผลประโยชน์เนื่องจากการมีทรัพยากรจำกัด ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน

3. ซิมเมล (Simmel) ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของกลุ่มขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งทำให้เกิดความกลมเกลียว และความกลมเกลียวก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

4. มอสคา (Mosca) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นของปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจำเป็นต่อการสร้างความก้าวหน้า และเป็นระเบียบของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ

5. โคเซอร์ (Coser) ได้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างขวางออกไป โดยชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ประ โยชน์และไม่เป็นประ โยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก

6. แคพโลว์ (Caplow) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ได้เสนอแนะรูปแบบการรวมตัวกันของไตรภาคี

จะพบว่า แนวคิดทั้งหมดนี้มีวิวัฒนาการในการมองเรื่องของความขัดแย้ง โดยในช่วงแรกเริ่มนั้นจะมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี จนมาถึงแนวคิดที่มองว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งดีและไม่ดี และนำไปสู่รูปแบบการรวมตัวกันของไตรภาคี ซึ่งจากแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบฉบับในข้างต้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 13-14) จึงได้จำแนกกลุ่มแนวคิดความขัดแย้งออกมาเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งมีความเห็นหรือมุมมองในลักษณะที่ตรงกันข้ามกันอย่างชัดเจน คือกลุ่มแนวคิดดั้งเดิม และกลุ่มแนวคิดปัจจุบัน โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2-1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. การสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่จะส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

จากที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 13-14) ได้จำแนกกลุ่มแนวคิดความขัดแย้ง ออกมาเป็น 2 กลุ่มในข้างต้นนี้ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิม ซึ่งมองว่า ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยก นำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้การดำเนินการล้มเหลว ซึ่งผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร ทางที่ดีที่สุดคือ ไม่ควรมีความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมด

สำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้ ประการที่สอง ความแตกต่างของเป้าหมายในองค์กรหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์กรมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อยในองค์กร แต่ละแผนกก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์กรไม่มองเป้าหมายหลักขององค์กร แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการสวางแผนกกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนการผลิต ในขณะที่แผนกการเงินก็ต้องการให้กิจการมีเงินลงทุนจำนวนมากไว้เสมอ และมีรายได้ รวมทั้งผลกำไรสุทธิสูงอย่างต่อเนื่อง แผนกจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้ ประการที่สาม การขึ้นอยู่กับกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็จะต้องให้สำเร็จ บางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่กับกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา และประการที่สี่ ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้ ซึ่งเสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 306) ได้มีมุมมองที่คล้ายคลึงกับวรนาถ แสงมณี ในประเด็นของ โครงสร้างการทำหน้าที่ในแต่ละสายงานองค์กร ซึ่งเสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเชิงโครงสร้าง (Structure conflict) มีสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระดับต่าง ๆ ของสายการบังคับบัญชาในองค์กร อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับกรรมการบริหารขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับต้นกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ประการที่สองความขัดแย้งโดยหน้าที่ (Functional conflict) ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเกิดจากการมีหน้าที่แตกต่างกันความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority conflict) อำนาจในองค์กรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อย ๆ คืออำนาจสั่งการ (Line authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff authority) ประการที่สาม ความขัดแย้งโดยทางการ

และไม่ใช้ทางการ (Formal-informal conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขององค์การ

ในลักษณะความขัดแย้งภายในองค์การของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด ที่ได้เลือกมาเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ จะมุ่งประเด็นไปที่ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดกับผู้บริหารระดับในระดับต่าง ๆ กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้างในองค์การ

ผลของความขัดแย้ง

จากการศึกษาถึงแนวคิดความขัดแย้ง และสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในข้างต้นนั้น มีทั้งมุมมองที่เห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียเพียงอย่างเดียว และผลดีเพียงอย่างเดียว รวมถึงมองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ นักการศึกษาหลายท่าน ได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษามองว่า ผลของความขัดแย้งนั้นมีทั้งข้อดีข้อเสียสรุปได้ดังนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ดังนี้ ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/ องค์การดีขึ้น คือ ทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ความขัดแย้งยังช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากคนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม และความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น

ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง กล่าวคือ ความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด เกิดการขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง ส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม

(Participative style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแล และสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/ องค์กรเบี่ยงเบนไป ในลักษณะเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียงขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง ในส่วนของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 155 - 156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้ ช่วยให้บุคคลมีความสามารถและไหวพริบ เพราะจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล เช่น ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว รุกราน และได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม แทนที่จะได้ตอบโดยการใช้อำนาจกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน ช่วยก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลัก ๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อย ๆ ลดลง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร รวมถึงสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความมีชีวิตชีวา ความขัดแย้งยังช่วยให้มองเห็นถึงแหล่งปัญหาในองค์กร ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วนั้น อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือน การวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกันได้

ส่วนความขัดแย้งมีผลเสีย และเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์กร ได้ดังนี้ ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่ม โดยไม่คำนึงถึงองค์กรหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจทำให้ผลได้ขององค์กรลดลง ผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลืองขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง เมื่อเกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เกิดจากพนักงานเพียงไม่กี่คน และมีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้น ๆ

กระบวนการของความขัดแย้ง

ในการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรนั้น จะมีกระบวนการของความขัดแย้งในลักษณะเป็นขั้นตอน เป็นระยะ ซึ่งวันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งพัฒนาการของความขัดแย้ง

ออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้ ขั้นแรก ความขัดแย้งแฝง (Latent conflicts) ระยะนี้เป็นข้อพิพาทที่มีลักษณะของความมีนสิ่งที่ยังซ่อนตัวอยู่ยังไม่พัฒนาเต็มที่ และยังไม่ขยายตัวจนเกิดการแบ่งขั้วกันของผู้ที่ขัดแย้ง บ่อยครั้งที่ฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายอาจจะยังไม่ตระหนักว่ามีความขัดแย้ง หรือตระหนักถึงความขัดแย้งที่อาจจะมีโอกาสเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เริ่มมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ระยะต่อมาคือ ความขัดแย้งกำลังเกิด (Emerging conflicts) เป็นระยะที่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถระบุดออกมาได้ เขารับรู้ว่ามีข้อพิพาทเกิดขึ้น ประเด็นต่าง ๆ ชัดเจน แต่ยังไม่มีการเจรจาไกล่เกลี่ยหรือกระบวนการแก้ปัญหาที่น่าจะดำเนินไปได้เกิดขึ้น และขั้นที่สามคือ ความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว (Manifest conflicts) เป็นระยะที่ความขัดแย้งพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทซึ่งฝ่ายต่าง ๆ ได้มีบทบาทอย่างเอาเป็นเอาตายในเรื่องที่ดำเนินอยู่อาจจะเริ่มมีการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้ว หรืออาจจะถึงทางตันแล้วก็ได้ ส่วน ทอมัส (Thomas, 1979 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ, 2534, หน้า 94) จะมีมุมมองในลักษณะของปัจจัยนำเข้า และปัจจัยส่งออก โดยแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะไม่เที่ยง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออกบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขันการต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ปฏิกริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้งความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเกิดความคับข้องใจผลของความขัดแย้งในตอนนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป

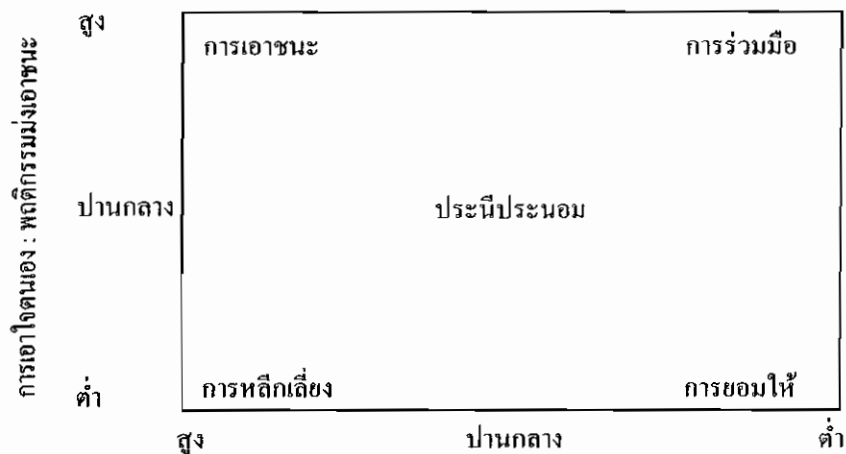
การจัดการความขัดแย้ง

ในการเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร คงไม่มีใครปฏิเสธ หากจะกล่าวว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ กล่าวคือ วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งซึ่งมี 3 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง การกระตุ้นความขัดแย้ง ควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชาไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้อง

กระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น วางโครงสร้างขององค์กรใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์ การฝึกอบรม โดยให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ คำนิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์กรมาชี้แจง หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบหรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้ การส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า และการเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้ วิธีที่สอง การลดการขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้น ขจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อน ซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือ รวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีข้อเสียร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมด้อยที่ถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละ ประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว และอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง และการแก้ปัญหาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม

ในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

ในส่วนของ Thomas (1979 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105; สุเทพ พงศศรีวัฒน์, 2544, หน้า 225-226) นั้นได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ได้รับการยอมรับในการใช้ในการดำเนินการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 2-2 แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง (Thomas, 1979 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104; สุเทพ พงศศรีวัฒน์, 2544, หน้า 225-226)

ซึ่งจากพฤติกรรมตามรูปข้างต้น สามารถอธิบายทีละรูปแบบได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้ก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราไม่เห็นด้วยก็ตาม ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ได้เสนอไว้อย่างหลากหลายนี้ สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้แสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งนั้นยุติลง ซึ่งผู้บริหารในองค์กรจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในองค์กรของตนเอง ซึ่งในครั้งนี้ได้นำแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของธอมัสมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำการศึกษารื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกรณีศึกษา บริษัท อิมเมจเฟอร์นิเจอร์ จำกัด เพื่อศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยได้พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้บริหารของบริษัท อิมเมจเฟอร์นิเจอร์ จำกัด พบว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของธอมัสที่ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน โดยผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจองค์ความรู้ทางด้านผลการศึกษาที่ตรงหรือใกล้เคียงกับหัวข้อในการวิจัยในครั้งนี้ พบว่ามีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

จากการศึกษาของ อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

จากการศึกษาของ อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบยอมให้ และแบบหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้เพราะผู้บริหารเห็นว่า เป็นวิธีการที่สามารถแยกเอาแตกต่างกันออกไปแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ขอมกันได้หรือเป็นวิธีการแสดงการหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาของ วัชรพล มนต์รัถกิติ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

จากการศึกษาของ สุันทา เปลื้องรัตน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของประสพการณ์ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาของ ประภาพรย์ ผาสุข (2551, หน้า 53-54) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม

นอกจากนี้ ว่าที่ ร.ค.สีหนาท ดวงดาทิพย์ (2552, หน้า 63-64) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ผลการศึกษาดังนี้ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้าน

การหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการยอมให้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด

และฉัฐธัญญา คำพิเศษ (2554, หน้า 42-43) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะน้อยที่สุด โดยวิธีการยอมให้ พนักงานมีความคิดเห็นว่าการยินยอมให้ทุกคนในองค์กรสมความปรารถนาเป็นวิธีการแรกที่ใช้จัดการความขัดแย้ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน 5 ลักษณะคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ โดยมีรายละเอียดวิธีในการศึกษาดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงสุด ของบริษัทอิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด จำนวน 30 คนโดยเก็บข้อมูลทุกคน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือ อายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document research) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมจากตำรา สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัย และวิทยานิพนธ์
2. การศึกษาภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามกรอบแนวคิดของธอมัสซึ่งเป็นเครื่องมือวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ประกอบด้วยข้อคำถาม 33 ข้อ ที่แบ่งเป็นรายด้านดังนี้

1. การเอาชนะ ข้อ 1-6 จำนวน 6 ข้อ
2. การร่วมมือ ข้อ 7-13 จำนวน 7 ข้อ
3. การประนีประนอม ข้อ 14-20 จำนวน 7 ข้อ
4. การการหลีกเลี่ยง ข้อ 21-27 จำนวน 7 ข้อ
5. การยอมให้ ข้อ 28-33 จำนวน 6 ข้อ

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์ของสีหนาท ดวงตาพิพย์ (2552, หน้า 50) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการนำการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ไปปฏิบัติ
4.51 - 5.00	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3.51 - 4.50	ระดับการปฏิบัติมาก
2.51 - 3.50	ระดับการปฏิบัติกลาง
1.51 - 2.50	ระดับการปฏิบัติน้อย
1.00 - 1.50	ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุดหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษามีวิธีดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษา ได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามในด้านเทคนิค วิธีการ รูปแบบการสร้าง เพื่อการศึกษาและกำหนดกรอบในการศึกษา
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อ 1 และข้อ 2 มาสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของการศึกษา
4. นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ตรวจสอบ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

การทดสอบเครื่องมือ

เพื่อให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมามีความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ของเนื้อหาเพื่อ ตรวจสอบให้เหมาะสมและเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) กระชับ ชัดเจนและเข้าใจง่าย สำหรับผู้กรอกแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

- | | |
|--|--|
| 1.1 ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ | คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิญญา อิงอาจ | คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 1.3 ดร. ขนิษฐา ภัคดีวงษ์ | คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา |

2. การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อตรวจสอบ Content Validity โดยมีเกณฑ์คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจะคัดเลือกไว้ใช้ โดยมีข้อคำถามที่ ผ่านตามเกณฑ์ จำนวน 38 ข้อ และไม่ผ่าน 5 ข้อ

3. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขและปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา และไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มประชากรที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามให้ตรงกับความหมายและเนื้อหาของการวิจัย และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.905 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยัง กรรมการผู้จัดการ บริษัท อิมเมจเฟอร์นิเจอร์ จำกัด ที่เป็นประชากร ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรผ่านทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำการแจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
3. หลังจากนั้น 2 สัปดาห์ ติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ
5. ดำเนินการลงรหัสและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้คือ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มประชากร โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

3. การวิเคราะห์ขนาดของผล (Effect Size: E.S.) เป็นการหาัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant) ในการบ่งบอกถึงปริมาณความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยว่ามีมากน้อยเท่าใด โดยกำหนดจากสูตร ดังนี้

$$\text{Effect size: } = \frac{\mu_i - \mu_j}{\sqrt{MSE}}$$

MSE คือ ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

โดยกำหนดว่า ค่า Effect Size มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีนัยสำคัญทางปฏิบัติ โดยการคำนวณค่า Effect Size ใช้ตามเกณฑ์ความแตกต่างของค่า Effect Size (Howell, 1997, p. 217) โดยมีการกำหนดระดับความแตกต่าง ดังนี้

ไม่เกิน 0.20	หมายถึง	ไม่ความแตกต่าง
.21 - .49	หมายถึง	แตกต่างระดับต่ำ
.50 - .79	หมายถึง	แตกต่างระดับปานกลาง
ตั้งแต่ .80	หมายถึง	แตกต่างระดับมาก

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการจับประเด็นสำคัญที่มีความคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อสรุปใจความหลักในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาแจกแจงหาความถี่ แล้วจัดเรียงตามความถี่จากมากไปน้อย เพื่อนำเสนอผลสรุปอธิบายในลักษณะของความถี่ โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาในเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลสถานภาพของประชากร
2. ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
3. ข้อมูลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร
4. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพของประชากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารที่เป็นประชากรของงานวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกข้อมูลสถานภาพ

อายุงาน	จำนวน (N = 30)	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	2	6.70
2-5 ปี	8	26.70
5-8 ปี	9	30.00
8-10 ปี	4	13.30
10 ปีขึ้นไป	7	23.30

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	5	16.70
ปวส.	5	16.70
ปริญญาตรี	14	46.70
สูงกว่าปริญญาตรี	6	20.00
ประสบการณ์ในการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	7	23.30
1-3 ปี	7	23.30
3-5 ปี	9	30.00
5-8 ปี	5	16.70
8 ปี ขึ้นไป	2	6.70

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์พบว่าสถานภาพของผู้บริหารที่เป็นประชากรจำนวนทั้งสิ้น 30 คน มีสัดส่วนในอัตราร้อยละ คือ ส่วนใหญ่มีอายุงาน 5-8 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมาคืออายุงาน 2-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 อายุงาน 8-10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 และอายุงานน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ตามลำดับ

การศึกษาส่วนใหญ่ระดับ ปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ระดับ ปวช. และระดับ ปวส. มีจำนวนเท่ากันคือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70

ประสบการณ์ในการบริหารส่วนมากคือ 3-5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมาได้แก่ น้อยกว่า 1 ปี และ 1-3 ปี จำนวนเท่ากันคือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 ประสบการณ์ในการบริหาร 5-8 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 และประสบการณ์ในการบริหาร 8 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ตามลำดับ

ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
การร่วมมือ	4.20	0.65	มาก	1
การประนีประนอม	4.12	0.74	มาก	2
การยอมให้	3.96	0.56	มาก	3
การเอาชนะ	2.56	0.34	ปานกลาง	4
การหลีกเลี่ยง	1.80	0.28	น้อย	5

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ($\mu = 4.20$, $\sigma = 0.65$) วิธีการประนีประนอม ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.74$) วิธีการยอมให้ ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.56$) จะเห็นได้ว่า 3 วิธีแรก อยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 2 วิธี อยู่ในระดับปานกลาง และน้อย ได้แก่ วิธีการเอาชนะ ($\mu = 2.56$, $\sigma = 0.34$) และวิธีการหลีกเลี่ยง ($\mu = 1.80$, $\sigma = 0.28$) ตามลำดับ

1. วิธีการเอาชนะ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการเอาชนะ

การเอาชนะ	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้าแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	4.17	0.83	มาก	1
ข้าพเจ้ามักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของคนเป็นสิ่งที่ดี	4.00	0.87	มาก	2
ข้าพเจ้ามักจะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	3.37	1.35	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การเอาชนะ	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ โดยยึดตนเองเป็นสำคัญ	1.53	0.90	น้อย	4
ข้าพเจ้าอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือการอ้างกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้คนได้รับผลประโยชน์ และได้รับชัยชนะ	1.13	0.57	น้อยที่สุด	5
ข้าพเจ้าพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือความสูญเสียของคนอื่น	1.13	0.35	น้อยที่สุด	6
โดยรวม	2.56	0.34	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร วิธีการเอาชนะภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.56, \sigma = 0.34$) โดยผู้บริหารนั้นแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ ($\mu = 4.17, \sigma = 0.83$) มักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี ($\mu = 4.00, \sigma = 0.87$) อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมักจะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า ($\mu = 3.37, \sigma = 1.35$) ในระดับปานกลาง และพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ โดยยึดตนเองเป็นสำคัญ ($\mu = 1.53, \sigma = 0.90$) โดยผู้บริหารอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือการอ้างกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้คนได้รับผลประโยชน์ และพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือความสูญเสียของคนอื่น ($\mu = 1.13, \sigma = 0.57$), ($\mu = 1.13, \sigma = 0.35$) อยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ตามลำดับ

2. วิธีการร่วมมือ

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการร่วมมือ

การร่วมมือ	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหา อย่างเปิดเผย	4.50	0.63	มาก	1
ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการ แก้ปัญหา	4.33	0.80	มาก	2
ข้าพเจ้าแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่อง ร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถประสาน ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้	4.20	0.85	มาก	3
ข้าพเจ้ามักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของ ข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน	4.10	1.00	มาก	4
ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ประกอบ	4.10	0.80	มาก	5
ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสม ประสงค์เกือบทุกครั้ง	4.07	0.94	มาก	6
ข้าพเจ้ามักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึง ความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ	4.07	0.87	มาก	7
โดยรวม	4.20	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
วิธีการร่วมมือภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.20$, $\sigma = 0.65$) โดยพบว่า ทุกข้อนี้ได้อยู่ในระดับมาก
ทั้งหมด เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารนั้นรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหาอย่าง
เปิดเผย ($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.63$)มักจะให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกัน
และช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ($\mu = 4.33$, $\sigma = 0.80$) ผู้บริหารมักจะแสดงออกให้เห็นว่า
ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้

($\mu = 4.20$, $\sigma = 0.85$) และมักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน ($\mu = 4.10$, $\sigma = 1.00$) เช่นเดียวกับที่มักจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ประกอบ ($\mu = 4.10$, $\sigma = 0.80$) , ผู้บริหารมักจะพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง และมักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ($\mu = 4.07$, $\sigma = 0.94$), ($\mu = 4.07$, $\sigma = 0.87$)

3. วิธีการประนีประนอม

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการประนีประนอม

การประนีประนอม	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้ามักจะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	4.27	0.79	มาก	1
ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกัน เพื่อการประนีประนอม	4.27	0.64	มาก	2
ข้าพเจ้ามักจะหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ	4.10	0.89	มาก	3
ข้าพเจ้ามักจะเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา	4.10	0.85	มาก	4
ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น	4.07	0.94	มาก	5
ข้าพเจ้าพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	4.07	0.87	มาก	6
ข้าพเจ้าพยายามทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหา	3.97	1.00	มาก	7
โดยรวม	4.12	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารวิธีการประนีประนอมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.74$) พบว่า ทุกข้อนั้นอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารนั้นมักจะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ($\mu = 4.27$, $\sigma = 0.79$) พยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกัน เพื่อการประนีประนอม ($\mu = 4.27$, $\sigma = 0.64$) ผู้บริหารมักจะหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ($\mu = 4.10$, $\sigma = 0.89$) และมักจะเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ($\mu = 4.10$, $\sigma = 0.85$) โดย

ผู้บริหารจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น ($\mu = 4.07, \sigma = 0.94$) เช่นเดียวกับการพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ($\mu = 4.07, \sigma = 0.94$) และพยายามทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหา ($\mu = 3.97, \sigma = 1.00$)

4: วิธีการหลีกเลี่ยง

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการหลีกเลี่ยง

การหลีกเลี่ยง	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป	3.17	0.59	ปานกลาง	1
ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้	3.00	0.87	ปานกลาง	2
ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี	1.67	0.92	น้อยที่สุด	3
ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้ง	1.33	0.48	น้อยที่สุด	4
บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา	1.27	0.45	น้อยที่สุด	5
ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่นแก้ไขปัญหานั้นแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง	1.10	0.31	น้อยที่สุด	6
เมื่อเกิดความขัดแย้งข้าพเจ้าจะไม่สู้ปัญหาและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	1.03	0.18	น้อยที่สุด	7
โดยรวม	1.80	0.28	น้อย	

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร วิธีการหลีกเลี่ยงภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.80, \sigma = 0.28$) พบว่ามี 2 พฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารนั้นมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ($\mu = 3.17, \sigma = 0.59$) หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ ($\mu = 3.00, \sigma = 0.87$) และในอีก 5 ข้อนั้น อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพยายามที่จะประวิง

ปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี ($\mu = 1.67, \sigma = 0.92$) มักจะหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้ง ($\mu = 1.33, \sigma = 0.48$) โดยที่บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา ($\mu = 1.27, \sigma = 0.45$) เช่นเดียวกับมักจะให้คนอื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ($\mu = 1.10, \sigma = 0.31$) และเมื่อเกิดความขัดแย้งข้าพเจ้ามักจะไม่วิเคราะห์และไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหานั้น ($\mu = 1.03, \sigma = 0.18$) ตามลำดับ

5. วิธีการยอมให้

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการยอมให้

การยอมให้	(N = 30)		ระดับ	ลำดับ
	μ	σ		
ข้าพเจ้ายอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด	4.30	0.79	มาก	1
ข้าพเจ้าไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ	4.27	0.79	มาก	2
ข้าพเจ้ามักจะถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	4.23	0.90	มาก	3
ข้าพเจ้านึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน	3.73	0.64	มาก	4
ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง	3.70	0.84	มาก	5
ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้	3.50	0.68	มาก	6
โดยรวม	3.96	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารวิธีการยอมให้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96, \sigma = 0.56$) และพบว่าในทุกข้อนั้นอยู่ในระดับมากทั้งหมด ดังนี้ ผู้บริหารนั้นมักจะยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด ($\mu = 4.30, \sigma = 0.79$) ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ๆ ($\mu = 4.27, \sigma = 0.79$) และผู้บริหารมักจะถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ ($\mu = 4.23, \sigma = 0.90$) โดยนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน ($\mu = 3.73,$

$\sigma = 0.64$) ขอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง ($\mu = 3.70$, $\sigma = 0.84$) และยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ($\mu = 3.50$, $\sigma = 0.68$) ตามลำดับ

ข้อมูลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

ตารางที่ 4-8 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
เปรียบเทียบตามอายุงาน

(MSE = 0.075)

Effect size	Mean	น้อยกว่า 2 ปี	2-5 ปี	5-8 ปี	8-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 2 ปี	2.80	-				
2-5 ปี	2.95	0.55*	-			
5-8 ปี	3.46	2.41*	1.86*	-		
8-10 ปี	3.70	3.28*	2.74*	0.88*	-	
10 ปีขึ้นไป	3.53	2.66*	2.12*	0.25	-0.62	-

*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารที่มีอายุงาน 5-8 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงาน 8-10 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุงานในระดับอื่นนั้นพบว่า ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันของค่านัยสำคัญทางปฏิบัติ จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-9 คำนัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เปรียบเทียบตามระดับการศึกษา

(MSE = 0.167)

Effect size	Mean	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช.	3.45	-			
ปวส.	3.30	-0.37	-		
ปริญญาตรี	3.26	-0.46	-0.10	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	3.42	-0.07	0.29	0.39	-

*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับการศึกษานั้นไม่มีความแตกต่างกันในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-10 คำนัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เปรียบเทียบ ตามประสบการณ์ในการบริหาร

(MSE = 0.128)

Effect size	Mean	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	3-5 ปี	5-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	3.06	-				
1-3 ปี	3.32	0.73*	-			
3-5 ปี	3.48	1.17*	0.45	-		
5-8 ปี	3.59	1.48*	0.75*	0.31	-	
8 ปีขึ้นไป	2.94	-0.34	-1.06	-1.51	-1.82	-

*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันนั้น มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-3 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยทางปฏิบัติ กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร

น้อยกว่า 1 ปี โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 3-5 ปี มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันของค่านัยสำคัญทางปฏิบัติ กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 1 ปี เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-8 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันของค่านัยสำคัญทางปฏิบัติกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 1 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-3 ปี ส่วนกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารอื่นนั้น พบว่าใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด พบว่า มีผู้บริหารที่มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.67 โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถบริหารการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปทั้ง 3 ด้าน ดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการในการพัฒนาผู้บริหารขององค์กรในด้านการจัดการความขัดแย้ง

ลำดับ	การจัดการความขัดแย้ง	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	ควรพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งให้กับผู้บริหารทุกระดับ	5
2	การจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	2
3	การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ จะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง	1

โดยสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีผู้บริหารเห็นตรงกันมากที่สุด อันดับที่ 1 คือ ควรพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งให้กับผู้บริหารทุกระดับ มีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 5 คน ส่วนอันดับที่ 2 คือ การจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 2 คน และอันดับที่ 3 คือ การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ จะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง มีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 1 คน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ จากผู้บริหารซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร และเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามระดับการศึกษา อายุงาน และ ประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ สถิติต่ำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นประชากรจำนวนทั้งสิ้น 30 คน มีอายุงาน 5-8 ปี มากที่สุด การศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี และส่วนมากมีประสบการณ์ในการบริหาร 3-5 ปี วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน 5 ลักษณะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงาน และประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่าง ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยได้ แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ดังนี้ ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถบริหารการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี โดยเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ควรพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งให้กับผู้บริหารทุกระดับ นอกจากนี้การจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้หลายวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง และเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ จะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งเช่นกัน โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันต่างเลือกวิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง

อภิปรายผล

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่งการจัดการความขัดแย้ง หมายถึงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในฐานะของผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารงาน และบริหารคน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี โดยวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นมีหลากหลายวิธีการที่แตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้การจัดการความขัดแย้ง

โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด และวิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548) ที่ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด

จากการศึกษาสถานภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเลือกใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง รายละเอียดดังนี้

ผู้บริหารที่มีอายุงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์แตกต่างกัน ใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยพบว่า ส่วนมากนั้นเลือกใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการอื่น ๆ ร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นในส่วนของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่กล่าวว่าจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ จะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง และการจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังที่วรรณารต แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาคด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลานาน ในขณะที่ Turner and Weed (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 102-103) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมเมื่อเผชิญความขัดแย้งว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบโดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุดหากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะเขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้า

ไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลั่นความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารของบริษัท อิมเมจเฟอ์นเจอร์ จำกัด เลือกใช้หลายวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะ

1. จากการวิจัยพบว่า วิธีจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ รองลงมาคือการประณีประนอมและการยอมให้ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมการทำงานที่เป็นทีมอยู่แล้ว ดังนั้นควรส่งเสริมให้ทำวิธีการนี้ในองค์กรต่อไป
2. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงาน และประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้นบริษัท ควรจะมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการส่งเสริม ให้เกิดความรัก ความสามัคคีภายในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยใช้รูปแบบวิธีการศึกษาในลักษณะอื่น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต พฤติกรรม ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยศึกษาการรับรู้ของพนักงานต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป
3. ควรทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของผู้นำที่มีผลการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ และทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารต่อไป

บรรณานุกรม

- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิพนธ์ ใจดีทอง. (2543). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประภาทิพย์ ผาสุข. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1*. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเสริฐ หลงนิยม. (2550). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ทฤษฎีการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นของพนักงานระดับจัดการภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีดจำกัด.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)*. กรุงเทพฯ: ว. เพ็ชร สกุล.,
- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1*. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. (2548). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วรนารถ แสงมณี. (2544). *องค์กรและการจัดองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- _____. (2544). *การบริหารคู่มือและแบบทดสอบ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สีหนาท ดวงดาพิทย์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- _____. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ ลิฟเพรส.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. เอกสารประกอบการสอน. เชียงราย:
คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550), *ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระงแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อังฉรา สนศิริวัฒน์. (2548). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เป็น
สตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดลบุรี.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, and applications*.
(2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Pneuman, R. W., & Bruchl, E. M. (1982). *Managing conflict: A Complete process-centeres
Handbook*. Englewood Cliff, N.J.: Pretice-Hall.
- Thomas, K. M. (1976). Conflict and conflict management in Marvin D. Dunnette (ed).
Handbook of industrial and organizational psychology (p. 895). Chicago:
Rand McNally

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1:แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2:แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด

ตอนที่ 3:แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท อิมเมจ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด การถามนี้ต้องการข้อเท็จจริงเพื่อเป็นประโยชน์ทางการวิจัย การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพการทำงานของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยได้มุ่งเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ

2. ในการตอบคำถามโปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถาม ตามการรับรู้ของท่านว่าใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในบริษัทอยู่ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่อง

นายสุเมธ กุศลวิรัญญู

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่เหมาะสมและเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

1.1 อายุงาน

น้อยกว่า 2 ปี 2-5 ปี 5-8 ปี 8-10 ปี 10 ปีขึ้นไป

1.2 ระดับการศึกษา

ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า

1.3 ประสบการณ์ในการบริหาร

น้อยกว่า 1 ปี 1-3 ปี 3-5 ปี 5-8 ปี 8 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

แบบสอบถามนี้ต้องการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ใน 5 วิธี คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ โปรดพิจารณาว่า ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ในแต่ละข้อความเพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการปฏิบัติบ่อยมากที่สุด	เท่ากับ 5	คะแนน
ระดับการปฏิบัติบ่อยมาก	เท่ากับ 4	คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	เท่ากับ 3	คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย	เท่ากับ 2	คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย	เท่ากับ 1	คะแนน

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยมาก ที่สุด	น้อย มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การเอาชนะ (Competition)					
1. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ โดยยึดตนเองเป็นสำคัญ					
2. ข้าพเจ้ามักจะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า					
3. ข้าพเจ้าแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์					
4. ข้าพเจ้ามักจะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของคนเป็นสิ่งที่ดี					
5. ข้าพเจ้าพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือความสูญเสียของคนอื่น					
6. ข้าพเจ้าอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือการอ้างกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้ตนได้รับผลประโยชน์ และได้รับชัยชนะ					
การร่วมมือ (Collaboration)					
7. ข้าพเจ้ามักจะประสานความสนใจของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน					
8. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นทั้งหลายหรือประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย					
9. ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะตามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ประกอบ					
10. ข้าพเจ้ามักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึง ความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ					

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยมาก ที่สุด	น้อย มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
11. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและ สมประสงค์เกือบทุกครั้ง					
12. ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหา ขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันใน การแก้ปัญหา					
13. ข้าพเจ้าแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้ง ไม่ใช่ เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็สามารถ ประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้					
การประนีประนอม (Compromising)					
14. ข้าพเจ้ามักจะหาทางแก้ปัญหาด้วยการ ประนีประนอม					
15. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะใน อีกบางประเด็น					
16. ข้าพเจ้ามักจะเสนอทางสายกลางในการ แก้ปัญหา					
17. ข้าพเจ้าพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
18. ข้าพเจ้ามักจะหาทางสายกลางระหว่างความ คิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ					
19. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกัน เพื่อการ ประนีประนอม					
20. ข้าพเจ้าพยายามทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจ ต่อการแก้ปัญหา					
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)					
21. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่น รับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา					

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยมาก ที่สุด	น้อย มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
22. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้ง					
23. เมื่อเกิดความขัดแย้งข้าพเจ้ามักจะไม่ใช่ปัญหาและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา					
24. ข้าพเจ้ามักจะให้คนอื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง					
25. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้อื่นเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี					
26. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้					
27. ข้าพเจ้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป					
การยอมให้ (Accommodation)					
28. ข้าพเจ้ามักจะถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้					
29. ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ยอยากได้เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนาในบางครั้ง					
30. ข้าพเจ้าไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่นๆ					
31. ข้าพเจ้ายอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด					
32. ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้					
33. ข้าพเจ้านึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน					

ตอนที่ 3: ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อแนวทางการในการพัฒนาผู้บริหารขององค์กรในด้านการจัดการความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร
