

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

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง

ยุพเนตร สุริยะลังกา

# TH 0025960

22 มี.ค. 2560

369844

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

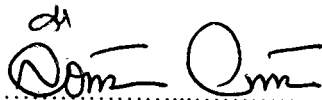
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มีนาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ ยุพเนตร สุริยะลังกา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของมหาวิทยาลัยบูรพา  
ได้

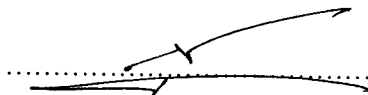
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

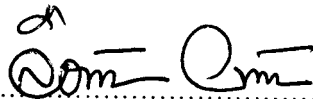
(อาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์




.....ประธาน

(อาจารย์ ดร. กิจฐุเขต ไกรวาส)



.....กรรมการ

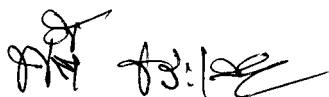
(อาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ยุทธก้อง เจียรสุวรรณภาส)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ย์ ธารเสนา)

วันที่...26...เดือน.....มีนาคม.....พ.ศ....2558.....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง” สำเร็จได้ด้วยความกรุณา จากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษา และได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำให้ความรู้ ความคิดเห็น ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ ด้วยดีเสมอมา ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. กฤษณา นันทเพชร ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถาม และขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ ในวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลา ที่ผู้ศึกษาเข้ารับการศึกษ ซึ่งความรู้ที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ เป็นอย่างมาก

การศึกษานี้จะสำเร็จลง ไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารบริษัทข้ามชาติ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดระยองทุกท่านที่กรุณากรอกแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูล ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และได้ผลการศึกษาเพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิด ความขัดแย้งน้อยที่สุดในการบริหารงานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ จากใจจริง

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณมารดา ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ อันสำคัญยิ่งตลอดมา และเพื่อนนิสิตร่วมหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา

ยุพเนตร สุริยะลังกา

55930053: สาขาวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม.

(การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง.

ยูพเนตร สุริยะลังกา: การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติใน  
อุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง (CONFLICT  
MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN A MULT-INATIONAL COMPANY FOR  
METAL INDUSTRY IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG  
PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ลือชัย วงษ์ทอง, ปร.ด. 124 หน้า, ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหาร  
ความขัดแย้งของผู้บริหาร และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยกำหนดปัจจัยส่วนบุคคล  
โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดระยองจำนวน 47 คนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีสถิติค่าความถี่  
(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคม  
อุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับ  
ปานกลาง เมื่อจำแนกตามระดับการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้าน ด้านการร่วมมือ พบว่าผู้บริหารมีการบริหาร  
ความขัดแย้งได้อยู่ในระดับมาก ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าผู้บริหารมีการ  
บริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ  
31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งดีกว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี ระดับการศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มี  
การศึกษาในระดับปริญญาโท มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี  
ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่า  
ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปีและแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก  
Other มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource, Customer  
service, Logistics, Engineer และ แผนก Account

โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ผู้บริหารควรแถลงนโยบายการทำงานพร้อมกับชี้แจงในที่ประชุมในแต่ละ  
ไตรมาสว่าควรมีการวางแผนเชิงนโยบายให้บริษัทอย่างไร เพื่อที่จะให้ผลการทำงานในแต่ละแผนกออกมา  
สมบูรณ์แบบที่สูงสุด โดยมีแรงจูงใจ จัดกิจกรรมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน เป็นต้น ผู้บริหารควรรับฟัง  
ความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ประชุมน้อยที่สุด  
และเกิดการปะทะในการบริหารน้อยที่สุด เพื่อที่จะให้ผลการทำงานออกมามีคุณภาพเพื่อที่จะปรับปรุงแผนงาน  
ได้สำเร็จดังที่ทางผู้บริหารในแต่ละแผนกวางแผนไว้

55930053: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN A MULTI-NATIONAL COMPANY FOR METAL INDUSTRY IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG PROVINCE

YUPANATE SURIYALANGKA: CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN A MULTI-NATIONAL COMPANY FOR METAL INDUSTRY IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG PROVINCE. MAJOR ADVISOR: LUECHAI WONGTHONG, Ph.D. 124 P. 2015.

The purposes of this study were to investigate conflict management of administrators in a multi-national company for metal industry located in Eastern Seaboard industrial estate, Rayong Province and to compare their conflict management as classified by personal factors. The population participating in this study was 47 administrators working for a multi-national company for metal industry located in Eastern Seaboard industrial estate. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation.

The results of the study revealed that the subjects could resolve conflict at a moderate level. Specifically, in terms of cooperation, they could manage conflict at a high level. Also, they could manage conflict in relation to the aspects of collaboration, yielding, and avoiding at a moderate level.

Based on the results from the comparison, it was found that the administrators, aged 31-40 could manage conflict better than those with other age groups. Also, the administrators, holding a master's degree could manage conflict better than those with bachelor's degree. The subjects with work experience fewer than 10 years could manage conflict better than their counterparts who had 10-15 years of work experience. In addition, the administrators responsible for the division called "Other" could manage conflict better than those working for the divisions of Human resource, Customer service, Logistics, Engineering, and Accounting.

Based on the results of this study, it was suggested that an explanation of policies should be given clearly by the administrators. A strategic policy should also be made clearly for each quarter in order to maximize work efficiency and outcome. In addition, activities that enhance work motivation among employees should be organized. Finally, the administrators should take other people's opinion into consideration and use them as a guideline for problem resolution and conflict management in each meeting and administration. This might lead to better work quality and improvement as each division administrators had planned.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
แหล่งที่มาของตัวแปร.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง.....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
วิธีการวิจัย.....	74
ประชากร.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	74
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
เกณฑ์การแปลผล.....	77

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง .....	80
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร .....	94
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	102
สรุปผลการศึกษา .....	103
อภิปรายผล .....	105
ข้อเสนอแนะ .....	107
บรรณานุกรม .....	110
ภาคผนวก .....	116
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	124

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 แหล่งที่มาของตัวแปร.....	7
2-1 แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้น .....	43
4-1 จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง.....	79
4-2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติการ ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการเอาชนะ .....	81
4-3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการร่วมมือ .....	84
4-4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการประนีประนอม.....	86
4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการหลีกเลี่ยง .....	89
4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการยอมให้ .....	91
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในภาพรวมด้านต่าง ๆ .....	93
4-8 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุ.....	95
4-9 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามระดับการศึกษา .....	96



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-10	เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามประสบการณ์ในการทำงาน.. 97
4-11	เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามแผนกที่ปฏิบัติงาน..... 99

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย .....	6
1-2 กระบวนการความขัดแย้งของ Pondy .....	17
1-3 กระบวนการความขัดแย้งของ Filley .....	17
1-4 กระบวนการความขัดแย้งของ Robbins .....	18
1-5 ตัวแบบของกระบวนการขัดแย้งของ Thomas .....	19
1-6 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	21
1-7 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	23
1-8 หน้าต่าง Johary.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันมีการขยายตัวมากขึ้นการทำการค้าและการลงทุนไม่ได้มีเพียงภายในประเทศเท่านั้นหากแต่ได้ขยายตัวไปยังประเทศต่าง ๆ ในพื้นที่ใกล้เคียงและได้ขยายตัวไปทั่วโลกจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้มีการแลกเปลี่ยนสินค้ากันได้ง่ายขึ้นจากการค้าที่เป็นเพียงประเทศต่อประเทศได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นภูมิภาคต่อภูมิภาคเกิดเป็นความร่วมมือกันทางด้านเศรษฐกิจกรอบความร่วมมือดังกล่าวนี้ได้อำนาจให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาโดยผลของการรวมตัวในลักษณะเช่นนี้ทำให้องค์การธุรกิจเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในด้านการค้า การลงทุนเป็นผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปหลายองค์การธุรกิจได้เข้าไปยังพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเสาะแสวงหาทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีต้นทุนต่ำลงและได้ผลกำไรสูงขึ้นการลงทุนในต่างประเทศที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่านั้นจึงเป็นเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสนใจมากขึ้น

ในปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นอย่างมากควบคู่กันไปด้วยทั้งทางด้านภาคเกษตรกรรมหรือด้านอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอุตสาหกรรมที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วเนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่อุดมไปด้วยทรัพยากรที่หลากหลายแรงงานที่มีทักษะฝีมือ ระบบสาธารณูปโภค การคมนาคมขนส่งรวมไปถึงการสนับสนุนของภาครัฐบาลที่ส่งเสริมให้มีการลงทุนภายในประเทศบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ที่เอื้ออำนวยต่อการขยายการผลิตประเทศไทยจึงได้รับเลือกให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าที่สำคัญการดำเนินธุรกิจขององค์กรข้ามชาตินั้นอาจจะประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมายทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปลงทุน ดังบริษัทที่นำมาเสนอผลงานวิจัยนี้ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นบริษัทที่ขายอุปกรณ์ยานยนต์ต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์การขาย ต่างที่มาจากความคิดของบุคลากรหรือผู้บริหารของบริษัทนั้น ซึ่งจำทำอย่างไรให้ความคิดไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาบริษัทไปพร้อม ๆ กัน โดยที่ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและบริษัทในเครืออีก 10 ประเทศทั่วโลก อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศจีน ประเทศเกาหลี ประเทศที่บริษัทนี้เข้าไปลงทุน ทางบริษัทต้องปรับทั้งองค์กรและบุคลากรให้เข้ากับค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรเดิมซึ่งการดำเนินธุรกิจในลักษณะดังกล่าวนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่ายนักองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานใหม่เพื่อให้ให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทางธุรกิจการที่เป็นองค์การข้ามชาตินั้น บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานจากหลากหลายประเทศ ก่อให้เกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจนหากบุคคลเหล่านั้นไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับ บุคลากรในพื้นที่ที่เข้ามาลงทุนก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การและอาจก่อให้เกิด ความเสียหายต่อธุรกิจได้ (อรรถาธิ ลิ้มเกียรติเชิดชู, 2550, หน้า 1-2)

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นอาจมีทั้งปัญหาที่อยู่ในระดับที่ไม่รุนแรง ไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ต่อองค์การและปัญหาที่อยู่ในระดับรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อต่าง ๆ อย่างมากมายให้กับองค์การปัญหารุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ อาทิเช่นการขาด ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลาออกของพนักงานหรือการปิดตัวลงของกิจการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาด้วยสาเหตุที่สำคัญก็คือความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคลที่ร่วมงานกัน ทั้งในด้านของแนวคิด ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน (ประเสริฐ หลงนิม, 2550, หน้า 1-2) ปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงาน ระดับต่าง ๆ ที่ถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ในบางครั้งผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาแล้วมาใช้ในการ แก้ปัญหาแต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้มีประสบการณ์หรือใช้วิทยากรชั้นสูงมาช่วย แก้ปัญหาเหล่านั้นดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัญหาเรื่องความขัดแย้งและ แนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แนวทางเพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารงานขององค์การต่อไป จะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญหากผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจและ ไม่สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้นั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ องค์การเป็นอย่างมาก (ประกาศทิพย์ ผาสุข, 2551, หน้า 2)

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากผู้บริหารที่ขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ขาดความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ ธุรกิจดังนั้นผู้บริหารจะต้องทำการเรียนรู้ ศึกษาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นภายในองค์การให้ได้เสียก่อนซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2556, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของ ความขัดแย้งในองค์การว่าเป็นความขัดแย้งเชิง โครงสร้าง (Structure conflict) ซึ่งมีสาเหตุหลัก 3 ประการคือความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ความขัดแย้งโดยหน้าที่ (Functional conflict) ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช้ทางการ (Formal-informal conflict) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำองค์การที่ตนรับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่องค์การให้ได้เมื่อได้เรียนรู้ ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมในการบริหาร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดย Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบคือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การยอมให้ และ 5) การหลีกเลี่ยงการที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารและปัจจัยส่วนบุคคลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารขององค์กรในทุกระดับต่อไป

### วัตถุประสงค์การศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในนิคมอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้และด้านการหลีกเลี่ยง
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในนิคมอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง จำแนกตามเชื้อชาติอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### ขอบเขตการศึกษา

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ผู้ศึกษาจะศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามกรอบแนวคิดของ Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

#### ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้จะศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ทั้งหมดจำนวน 47 คน เป็นคนเชื้อชาติไทย 45 คน และเป็นคนเชื้อชาติญี่ปุ่น 2 คน

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาตามแผนการบริหารในปีงบประมาณ 2557 โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือน มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2557

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร (Management) หมายถึง พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งระดับการจัดการของบริษัทข้ามชาติโลหะในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง ประกอบด้วย พนักงานที่อยู่ในระดับการจัดการทั้งหมดจำนวน 47 คน เป็นคนเชื้อชาติไทย 45 คน เป็นคนเชื้อชาติญี่ปุ่น 2 คน มีอายุระหว่าง 25-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปีไปจนถึงมากกว่า 15 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource, Customer service, Logistics, Engineer, Account และแผนก Other

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ตามกรอบแนวคิดของ Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105)

การเอาชนะ (Competitions) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้องหรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเองกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกันฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะได้เป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณียอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตามหรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งทุกอย่าง ก็คือทำตัวเป็นพรออิฐพระปูนนั่นเองแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ว-แพ้ว” เป็นส่วนใหญ่

การร่วมมือ (Collaborations) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนอง

ความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง แต่จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ใน “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-ชนะ”

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานะการที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมเจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนีหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมาย

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติการใด ๆ ให้ความขัดแย้งในองค์การลด ความรุนแรงลงหรือหมดสิ้นไปจากองค์การรวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้การลงรอยกันอย่างเหมาะสมทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเปรียบเทียบตาม เชื้อชาติ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ผลจากการศึกษานำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารให้กับผู้บริหารต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้ง ได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1974) ได้ศึกษาว่า ในกรณีที่คนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ หรือ จัดความขัดแย้งนั้นได้อย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษา ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

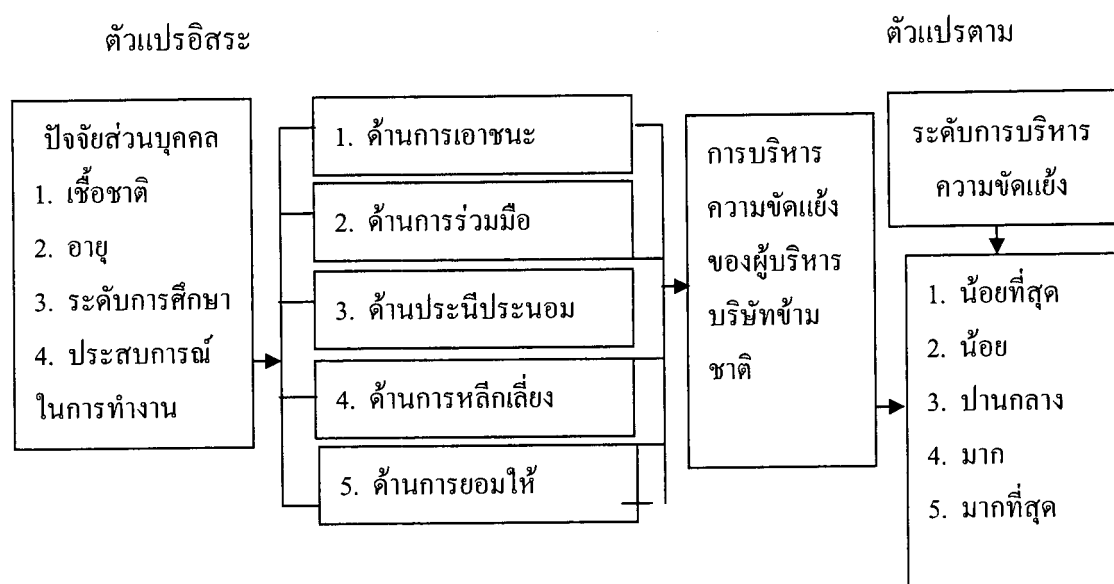
1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้งจะมีบางคนที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้น ด้วยวิธีการเอาชนะโดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ
2. การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นอยากเป็นที่ยอมรับและได้รับความรักมุงสร้างความปลอดภัยให้แก่คู่กรณี

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

5. การยอมประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

แล้วนำมาประยุกต์ในการสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## แหล่งที่มาของตัวแปร

ตารางที่ 1-1 แหล่งที่มาของตัวแปร

ตัวแปร	แหล่งที่มา
1. ด้าน การ เอาชนะ	แนวคิดการบริหารความขัดแย้งการเอาชนะ ของ Thomas and Kilmann (1974) ความขัดแย้งด้านการเอาชนะ เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่ไม่พอใจ ความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายาม ใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่างๆเพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”
2. ด้าน การ ร่วมมือ	แนวคิดการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ของ Thomas and Kilmann (1974) ความขัดแย้งด้านการร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของคนที่มีเจตนาจัดการความขัดแย้ง โดย ต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไข ความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”
3. ด้าน การ ประนี ประนอม	แนวคิดการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมของ Thomas and Kilmann (1974) การประนีประนอม เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความ พอใจ บ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะ มากกว่าวิธีอื่น แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ใน “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-ชนะ”
4. การ หลีกเลี่ยง	แนวคิดการบริหารความขัดแย้งการหลีกเลี่ยง ของ Thomas and Kilmann (1974) ความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายาม วางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพรออิฐพระปูนนั่นเอง แนวทาง การ แก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่
5. การ ยอมให้	แนวคิดการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของ Thomas and Kilmann (1974 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547) ความขัดแย้งด้านการยอมให้ จะเป็นพฤติกรรมที่ เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากเป็นที่ยอมรับและอยากได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่ คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ ในลักษณะ “แพ้-ชนะ”

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง” นั้น มีแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้หลายท่านผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
  - 1.2 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.3 ที่มาของความขัดแย้งในสังคม
  - 1.4 กระบวนการความขัดแย้ง
  - 1.5 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.6 ระดับของความขัดแย้งในองค์การ
  - 1.7 สาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง
  - 1.8 ลักษณะของความขัดแย้ง
  - 1.9 วิธีการจัดการความขัดแย้ง
  - 1.10 แนวทางลดความขัดแย้งในองค์การ
  - 1.11 ผลกระทบต่องาน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

##### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Rahim (1983 อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิระตานนท์, 2547, หน้า 42) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการลดหรือระงับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ

Anderson (1994 อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิระตานนท์, 2547, หน้า 29) กล่าวว่ากระบวนการบริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอนคือการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันหรือเกิดจากการกระทำการจัดการที่แตกต่างการคาดหวังเป้าหมายและ โครงสร้างที่แตกต่างกัน

จากการวิจัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหาการให้ความหมายคำจำกัดความความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคลการนิยามปัญหาที่มีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไรสุดท้ายเป็นขั้นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้งการลดความขัดแย้งและการหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้จักและสังเกตให้ได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใดเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุขและพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

Robbins (1983 อ้างถึงใน กานดา จันทรย์แยม, 2546, หน้า 34-40) ได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้

แนวคิดประเพณีนิยม (Traditional view) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบเห็นว่าความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไปดังนั้นจึงต้องพยายามช่วยกันปิดบังความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาด

แนวคิดพฤติกรรม (Behavior view) แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่ายซึ่งอาจเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มบางครั้งก็ทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นจึงควรยอมรับว่ามีความขัดแย้งและควรหาทางลดความขัดแย้ง

แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Interactions view) เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพองค์การปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลงตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวคิดนี้สรุปได้ว่า ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มจะช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความคิดสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้งความขัดแย้งที่ไปขัดขวางการทำงานของกลุ่มถือเป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับกลุ่ม

หนึ่งอาจจะไม่เป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่งความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่งหรือไม่ ขึ้นกับว่าจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

จากการศึกษาแนวคิดนี้พบว่าความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบการเกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1974 อ้างถึงใน วชิรา คิดการ, 2547, หน้า 45-48) ได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่เรียกว่า “Thomas-Kilmann Conflict mode instrument” ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติโดยมีแนวคิดพื้นฐานจาก Black and Mouton นั่นคือ

มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for production)

มิติที่มุ่งคน (Concern for people)

Thomas and Kilmann ได้นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดที่จัดการกับความขัดแย้งโดยแบ่งเป็น 2 มิติคือ

มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเอง เป็นหลักพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็คือ พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ

มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Comparativeness) บุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งเน้นให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็คือ พฤติกรรมความร่วมมือ

ตามแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งดังนั้น Thomas and Kilmann จึงแบ่งพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบคือ แบบแข่งขัน แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การชนะ-แพ้การใช้วิธีการแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วเมื่อรู้สถานการณ์นั้นดี แต่การใช้วิธีนี้บ่อย ๆ จะทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและเกิดความไม่พอใจ

แบบร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยผลของวิธีนี้จะเป็นแบบชนะ-ชนะเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานการใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งประสบผลสำเร็จและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางการประนีประนอมจะใช้ได้ดีเมื่อต้องการข้อสรุปในเวลาจำกัดและเป้าหมายมีความสำคัญปานกลางหรือทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่เท่าเทียมกันในองค์การจะพบวิธีการนี้ได้เช่นในที่ประชุมระหว่างบุคลากรบุคคลอาจเห็นด้วยในข้อเสนอของบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบให้เท่า ๆ กัน

แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและมาสนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการแพ้-แพ้เพราะการหลีกเลี่ยงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ ๆ ที่จะสร้างประโยชน์ต่อองค์การการใช้วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าประเด็นปัญหาไม่สำคัญฝ่ายหนึ่งไม่มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือการแก้ปัญหาที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือฝ่ายหนึ่งต้องการลดความกดดันการใช้วิธีการนี้ในการทำงานในกรณีที่ต้องมีการปรึกษาหารือกันหากบุคคลใช้วิธีนี้ก็จะไม่สนใจที่จะปรึกษาหารือกันและไม่ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานใด ๆ อาจทำให้เกิดผลเสีย

แบบยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้วิธีนี้เหมาะจะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผิดหรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่าหรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่งเกิดการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้งแต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขจะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไปจึงควรเลือกจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคนดังนั้นการร่วมมือจะเป็นวิธีที่ดีและได้ผลดีที่สุดทำให้เกิดผลชนะเพราะคำนึงถึงทั้งบุคคลและงาน

#### ความหมายของความขัดแย้ง

Chung and Megginson (1981 อ้างถึงใน อรุณี ชอบพิมาย, 2546, หน้า 12) อธิบายว่าความขัดแย้งคือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการความปรารถนาความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Brown (1983, pp. 4-5 อ้างถึงใน เสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 10-11) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน

พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยัง สกัดกันหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Robbin (1990) กล่าวถึงความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมาจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้นมาซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ความแตกต่างในการตีความข้อเท็จจริง ความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นต้น

Rahim (2002) กระบวนการความมีปฏิสัมพันธ์แสดงออกชัดเจนในสิ่งที่เข้ากันไม่ได้ ความไม่เห็นด้วย หรือ ความไม่ลงรอยกัน ภายในหรือระหว่างแก่นแท้ของสังคม (ตัวอย่างเช่น บุคคล กลุ่ม องค์กรหรืออื่น ๆ ) คำนียามความหมายเหล่านี้บ่งชี้ว่า สถานการณ์ และ พลังอำนาจในการควบคุมทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นกลุ่ม 2 หรือมากกว่า 2 คน กลุ่ม องค์กรประเทศชาติ บางที่ทำให้เข้าใจในความหมายของสถานการณ์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดต้องถูกกระจายไปท่ามกลางทางเลือกที่หลากหลายตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่าง 2 องค์กรที่มีอนาคตดีพอ ๆ กัน สำหรับตัวผู้สมัครงานหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันสำหรับงบประมาณปีถัดไป ความขัดแย้งอาจเกิดจากพลังอำนาจในการควบคุมเช่นเมื่อกลุ่ม ได้ทำไม่ได้หรือสังเกตเห็นว่า เขาหรือเธอได้ทำไม่ได้ต่อกลุ่มอื่น หรือกลุ่มมีความเชื่ออื่น ๆ คือการแสดงออกที่ไม่ยุติธรรมต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือทั้งสองกลุ่มชอบทะเลาะและมีความโลภหรือคนที่ปฏิบัติกันซึ่งต้องมาปฏิบัติสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีส่วนเกี่ยวข้องในทรัพยากรและความสำคัญอื่น ๆ

วัชรพล มนตรีภคดิ (2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนเราไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่ายหนึ่งความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้ามการไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำโดยการไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ เอาเปรียบ ให้ร้ายไม่อนุมัติเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมายการต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรือเกิดจากการรู้สึกโกรธความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัวความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2551, หน้า 195) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้คนส่วนใหญ่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมด

ไปแต่โดยความจริงความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกันองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะมีบรรยากาศของความเอื้ออาทรชีวิตชีวาและกำลังเดินไปสู่ความตกต่ำส่วนองค์กรที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าวยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลังสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

โดยสรุปแล้วความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สถานการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้งซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกันมีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งซึ่งกันในเรื่องเดียวกันหรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่าเกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดันหรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งสถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม

นอกจากนี้ความขัดแย้งอาจเกิดจากความขาดแคลนทรัพยากรหรือความซับซ้อนของการติดต่อสัมพันธ์ที่ต้องเกี่ยวพันระหว่างบุคคล กลุ่มองค์กร หรือนานาชาติความขัดแย้งอาจเกิดจากค่านิยมในการดำเนินวิถีชีวิตของบุคคลแต่ละเพศแต่ละวัย และแต่ละเชื้อชาติ สภาพด้านจิตวิทยา แรงกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผู้จัดการ เจ้าของ ลูกค้า และทุกฝ่าย

### ที่มาของความขัดแย้งในสังคม

ความขัดแย้งในสังคมมีสาเหตุและมีลักษณะอย่างที่กำลังมาเบื่องต้นเกิดขึ้น ได้อย่างไรมีข้อสังเกตว่า สังคมทุกสังคมย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ความขัดแย้งในสังคมจึงเป็นเรื่องปกติเป็นแต่เพียงว่าความขัดแย้งดังกล่าวยังสามารถหาข้อยุติได้ในกรอบของกลไกที่มีอยู่สังคมนั้นก็สามารถดำเนินต่อไปหรือตราบเท่าที่ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในสัดส่วนที่ไม่แผ่กระจายไปทั่วทั้งสังคมจนหาวิธีการหรือกลไกเพื่อยุติความขัดแย้งไม่ได้สังคมนั้นก็สามารถดำเนินต่อไปได้ในภาพรวมจะถือได้ว่าสังคมนั้นยังอยู่ได้อย่างมีความสมานฉันท์แต่เมื่อใดก็ตามที่ความขัดแย้งถึงจุดที่ไม่สามารถจะแก้ไขเยียวยาได้ทางเลือกของสังคมก็จะถูกจำกัดลง โดยมีทางออกอยู่สองทางคือการพยายามแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธีด้วยการเจรจาหรือไกล่เกลี่ยหรือมิฉะนั้นก็ต้องแก้ไขความขัดแย้งด้วยการใช้กำลังหรือความรุนแรงผลที่ออกมาก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ผู้ชนะก็จะสร้างระเบียบการเมืองขึ้นมาใหม่และถ้าเป็นกรณีที่ไม่สามารถจะเอาชนะกันได้ก็อาจจะถึงกับแตกแยกออกเป็น 2 ส่วน หรือ 3 ส่วน ของหน่วยชุมชนหรือหน่วยการเมืองใหม่แล้วแต่กรณี

ปรากฏการณ์ที่เกริ่นมาเบื้องต้นสามารถจะเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นถ้ามองในรูปของความเป็นจริงอย่างวัตถุวิสัยของธรรมชาติมนุษย์และสังคมมนุษย์ในแง่หนึ่งสิ่งที่เรียกว่ามนุษย์หรือสัตว์ประเสริฐนั้นก็คือสิ่งที่มนุษย์กำหนดขึ้นมาเองในความเป็นจริงมนุษย์และสัตว์ก็คือชีวภาพของสิ่งมีชีวิตที่มีความคล้ายคลึงกันทุกอย่างมนุษย์จะต่างจากสัตว์ก็ตรงที่มีสมองที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่ามีความจำที่ยาวนานกว่ามีกล่องเสียงที่สามารถสร้างเสียงได้มากกว่าเพื่อใช้ในการสื่อสารและที่สำคัญมีนิ้ว 5 นิ้วที่ใช้ประโยชน์อย่างมากในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เช่นเครื่องมือ เครื่องมือ อาวุธ รวมทั้งงานศิลปะ การก่อสร้าง ฯลฯ สมองพร้อมด้วยสปีนนิ้วของมนุษย์บวกกับสมองที่มีความฉลาดเฉียบแหลมทำให้มนุษย์มีคุณภาพเหนือกว่าสัตว์อย่างมาก

แต่ถ้าจัดมนุษย์เข้าสู่สภาพธรรมชาติ (The state of nature) มนุษย์ก็คือสัตว์ดี ๆ นี้เอง จุดหลักก็คือการแย่งอาหารและที่แย่งเพศตรงกันข้ามเพื่อการสมสู่ตามธรรมชาติอันเป็นลักษณะทั่วไปของสัตว์แต่มนุษย์มีความก้าวหน้ากว่าสัตว์ในแง่ต้องการสิ่งที่ไกลเกินกว่าสองสิ่งที่กล่าวมาเบื้องต้นนั่นคือต้องการอำนาจและสถานะมากกว่าสัตว์ในส่วนนี้เป็นส่วนของนามธรรมซึ่งสัตว์ก็มีอยู่แต่น้อยกว่ามนุษย์มากที่สำคัญมนุษย์มีความชาญฉลาดพอที่จะรู้ว่าการจะอยู่ร่วมกันโดยสันติและเอื้อประโยชน์ต่อกันนั้นวิธีที่ดีที่สุดก็คือการสร้างกลไกเพื่อจะแก้ไขความขัดแย้งและอยู่ร่วมกันโดยสันติเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกันพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการมีข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับได้โดยการสถาปนาขนบธรรมเนียมประเพณีและต่อมาก็ทำให้เกิดความมั่นคงด้วยการทำให้เป็นตัวแทนกฎหมายโดยมีผลบังคับใช้เช่นประเพณีการสู้อสตรีเพื่อมาเป็นคู่ครองโดยไม่ต้องใช้กำลังเข้าทำการฆาตกรรมของครอบครัวอื่นมีการสร้างกฎกติกาของความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีเพื่อการสื่อสารของชุมชนโดยมีการสร้างภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษากาย กิริยามารยาท วัฒนธรรม การได้มาซึ่งอำนาจรัฐการควบคุมผู้ใช้อำนาจรัฐ การจัดสรรทรัพยากรที่ดินทำกินและทรัพยากรอื่น ๆ ของชุมชนเพื่อทุกฝ่ายสามารถจะได้ประโยชน์ร่วมกัน ฯลฯ

ทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าวนี้คือการจัดระเบียบทางการเมืองถ้าจะเรียกรวม ๆ ก็อาจจะใช้คำว่าวัฒนธรรม (Culture) เพราะฉะนั้นมนุษย์จึงมีความสามารถข้ามจากสภาพธรรมชาติ (The state of nature) มาสู่ The state of culture ได้ในที่สุดสังคมมนุษย์จึงสามารถอยู่ร่วมกันโดยสันติ มีความขัดแย้งน้อยที่สุดหรือถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็มีกลไกในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้

แต่เงื่อนไขที่สำคัญที่สุด The state of culture จะต้องเป็นที่ยอมรับและมีความชอบธรรมโดยมนุษย์ที่เป็นสมาชิกของชุมชนทุกคนยอมรับสภาพของ The state of culture นั้นเช่น ประเด็นในเรื่องผลประโยชน์ที่ลงตัวประเด็นในเรื่องอำนาจที่เป็นที่ยอมรับประเด็นในเรื่องความเป็นธรรมของ



สังคมประเด็นเรื่องความยุติธรรมในกระบวนการกฎหมายและศาล และการยอมรับมาตรการกระบวนการของการแก้ไขความขัดแย้ง เช่นความขัดแย้งเรื่องที่ทำกินก็สามารถแก้ไขปัญหาด้วยการเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมประนีประนอมยอมความ เจริญไกล่เกลี่ย จนเอื้อประโยชน์ต่อทุกฝ่ายและทุกฝ่ายพอใจ

แต่เมื่อใดก็ตามที่มนุษย์ไม่สามารถจะยอมรับ The state of culture ได้อีกต่อไปเพราะระบบและกลไกดังกล่าวไม่สามารถจะแก้ไขความขัดแย้งได้มนุษย์ที่อยู่ในชุมชนเดียวกันนั้นก็อาจจะข้ามแดนจาก The state of culture ไปสู่ State of nature นั่นคือการใช้พลังกำลังและความรุนแรงเข้าแก้ไขปัญหาและอาจจะลงเอยด้วยการสูญเสียชีวิต บาดเจ็บทางกาย หรือสูญเสียทรัพย์สินความขัดแย้งอาจจะยุติลง แต่ในบางกรณีก็เป็นเพียงชั่วคราวเท่านั้น และกรณีที่เลวที่สุดก็คือการใช้กำลังรุนแรงที่ดำเนินต่อยาวนานเป็นปีๆเช่นในกรณีสงครามกลางเมืองอังกฤษ ของสหรัฐอเมริกา ของสเปน ของจีน เป็นต้นแต่ในกรณีที่เลวร้ายที่สุดก็คือการแตกเป็นเสี่ยง ๆ ของชุมชนการเมืองหรือหน่วยการเมืองนั้น ซึ่งมีตัวอย่างมาแล้วหลายกรณีในประวัติศาสตร์

#### กระบวนการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงลำดับขั้นในการเกิดความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอน

Pondy (1967) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแอบแฝงของความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย
5. สภาพภายหลังจากการเกิดความขัดแย้ง

Filley (1975) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่รับรู้ได้เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

ความขัดแย้งที่รู้สึกได้เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึก ว่าถูกคุกคาม ถูกเกลียดชังกลัวหรือไว้ใจไม่ได้

พฤติกรรมที่ปรากฏชัดเป็นการแสดงออกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นอาจแสดง ความก้าวร้าวการแข่งชันการโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

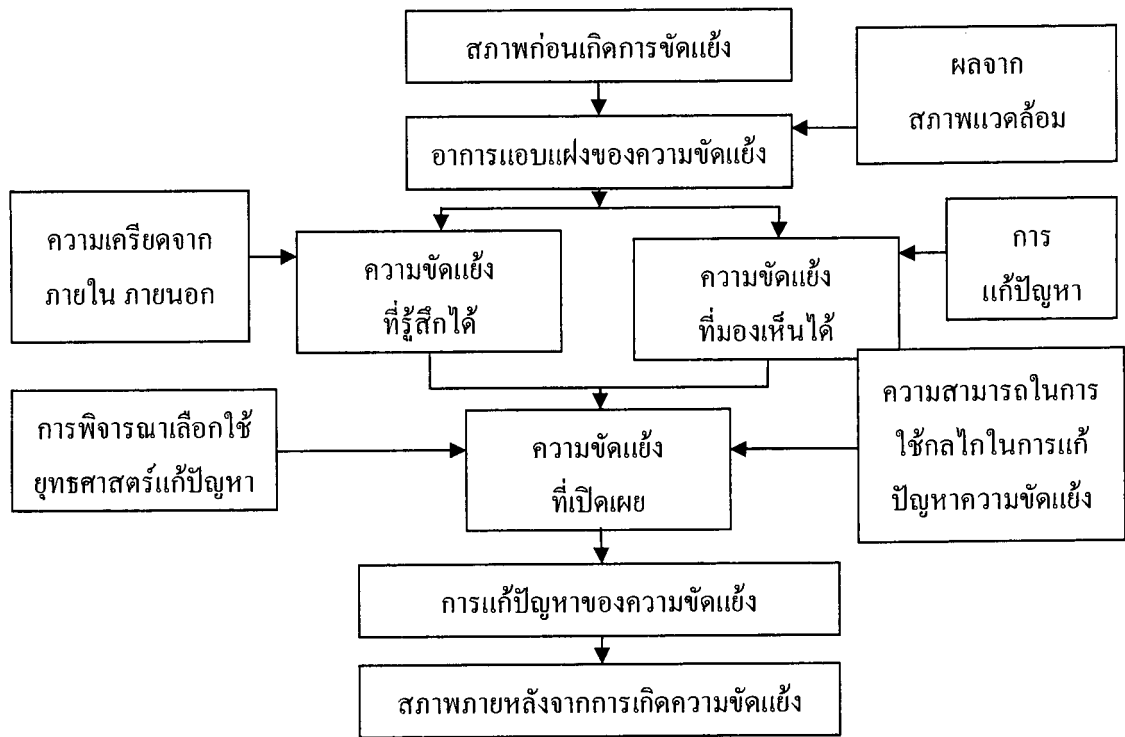
การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นมาหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้วดังแผนภูมิที่ 2

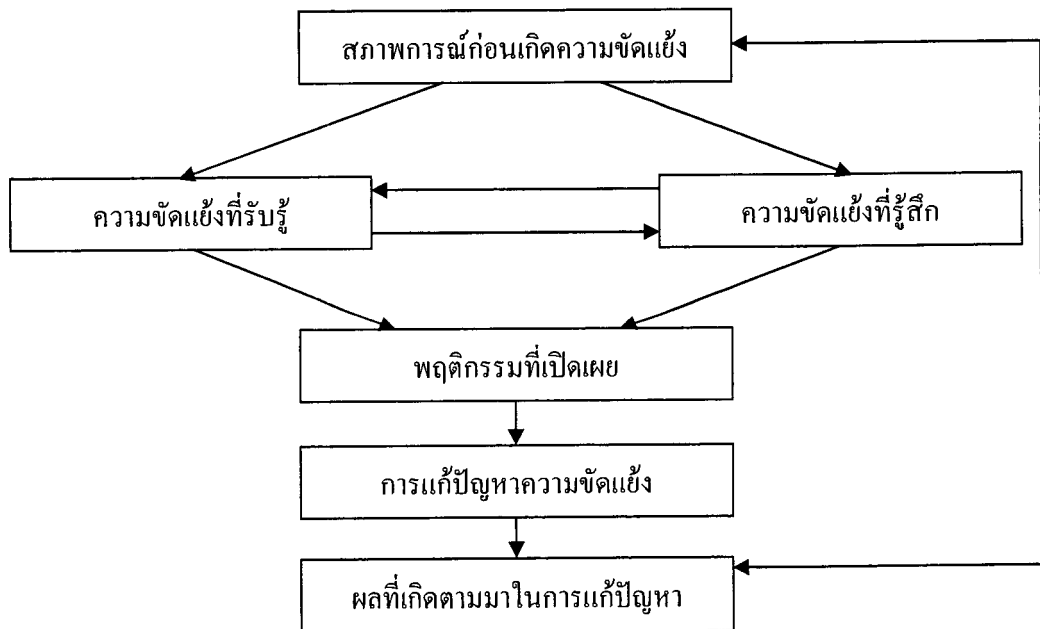
แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎี โธสุวรรณจินดา (2545, หน้า 169-170) ซึ่งได้ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มโดยแยกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเกิดความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่มีสาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้งขึ้นเช่น การแข่งขันให้ได้ซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีแรงขับเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง
2. การรับรู้ถึงความขัดแย้งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีการรับรู้ว่าตนเองถูกคุกคามจนเกิดความกลัวเป็นศัตรูไม่ไว้วางใจ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งบุคคลจะมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้นพฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่เป็นศัตรูในใจคอยจ้องหาโอกาสเป็นผู้คัดค้านต่อต้านไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจนจนในบางครั้งอาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหาเพื่อเกื้อกูลสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย
4. การแก้ปัญหความขัดแย้งการแก้ปัญหานี้จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้หรือชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้
5. ผลของความขัดแย้งจากกลยุทธ์ที่ผ่านมถ้าแก้ปัญหาได้สำเร็จ โดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องความขัดแย้งนั้นก็จะถูกเก็บกดไว้และแฝงรอโอกาสทำให้สถานการณ์ภายในเลวร้ายลงก็ได้

จากกระบวนการคิดสรุปได้ว่ากระบวนการเกิดความขัดแย้งเริ่มจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลการกระทำไปบุคคลเกิดความคับข้องใจเกิดการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือกลุ่มอาจแสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจนหรือปิดบังซ่อนเร้นไว้หากพฤติกรรมเปิดเผยออกมาชัดเจนก็สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ซึ่งผลที่ออกมาอาจจะสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแก่คู่กรณีก็ได้ตรงกันข้ามหากปิดบังไว้หรือแก้ไขไม่ถูกต้องก็อาจส่งผลร้ายแก่องค์กรได้ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้งนั่นเอง

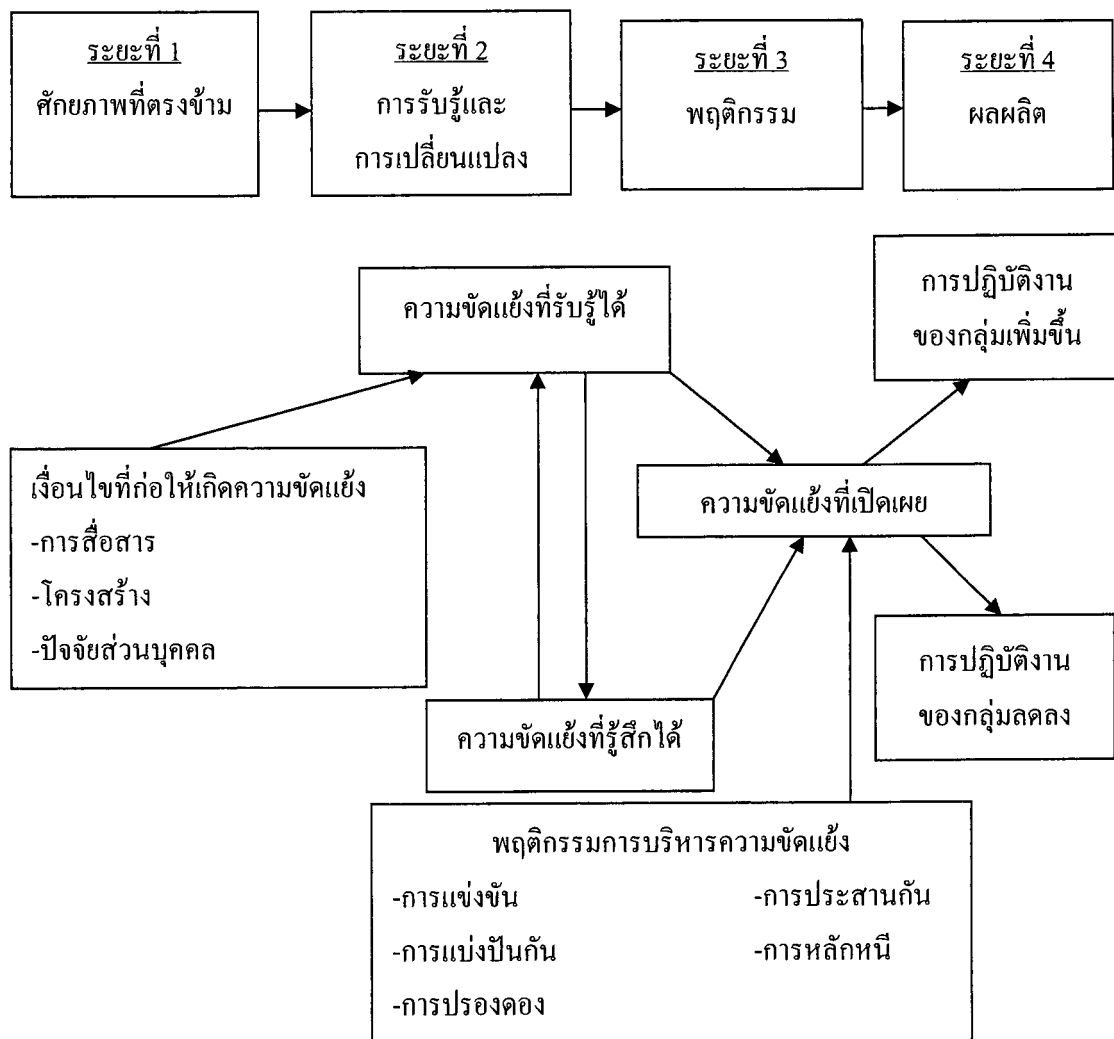


ภาพที่ 1-2 กระบวนการความขัดแย้งของ Pondy



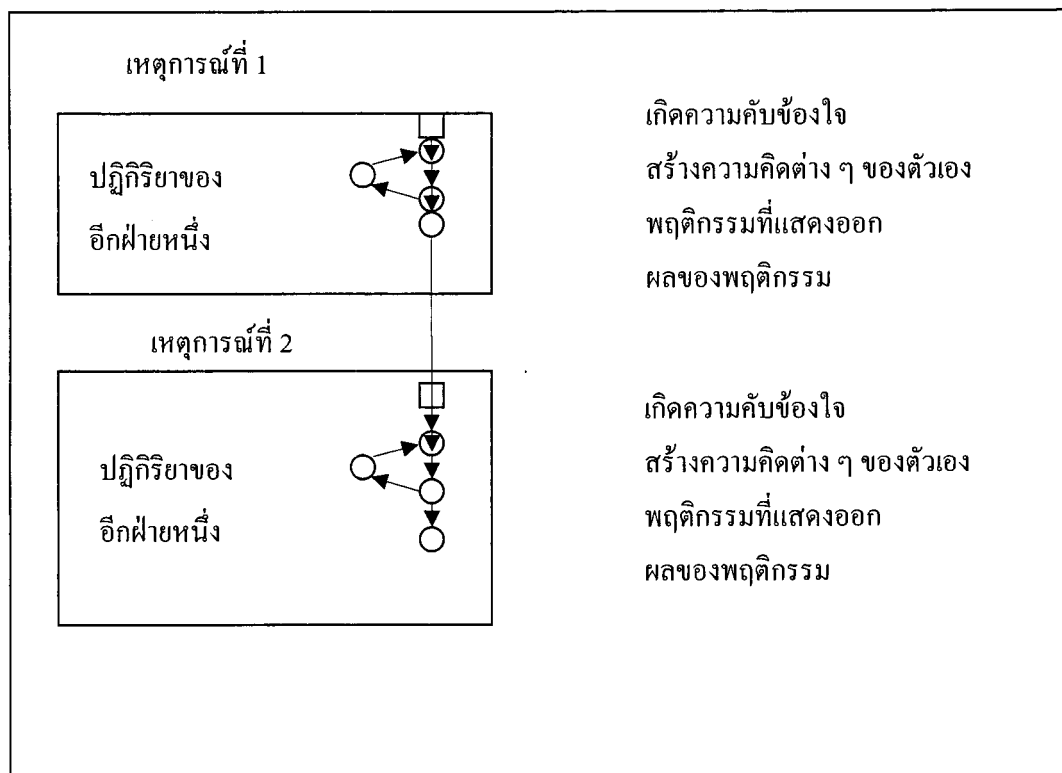
ภาพที่ 1-3 กระบวนการความขัดแย้งของ Filley

Robbins (1990, p 340) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 ศักยภาพที่ตรงข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่ 2 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออกระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง ดังแผนภูมิที่ 1-4



ภาพที่ 1-4 กระบวนการความขัดแย้งของ Robbins

Thomas (1976) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอนคือ  
 เกิดความคับข้องใจ  
 การสร้างความคิดต่าง ๆ ของตัวเองขึ้นมา  
 พฤติกรรมที่แสดงออก  
 ผลของพฤติกรรมนั้น ๆ ดังแผนภูมิที่ 4



ภาพที่ 1-5 ตัวแบบของกระบวนการความขัดแย้งของ Thomas

### ประเภทของความขัดแย้ง

องค์การที่ใช้ลักษณะการบริหารแบบประชาธิปไตยยังมองเห็นได้ชัดเจนว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องมีแน่นอนนักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไปบ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิดบ้างก็ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดและวิธีการทำงานซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

Turner and Weed (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2545, หน้า 102) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. พวกหันหน้าสู้พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะพยายามแก้ปัญหาโดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดีมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา จะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 พวกใจดีสู้เสือเป็นพวกหันหน้าเข้าสู่พยายามแสดงอาการเป็นมิตรเห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือถอย

1.2 พวกหันหน้าเข้าสู่ที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ด้วยเหตุผลที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอหรือเพราะคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนไม่มีอะไรที่จะเสียไปมากกว่านี้อีกหากเผชิญหน้ากันทั้งในสองกรณีมีอัตราการเสี่ยงทั้งคู่

2. พวกพรางตัวพวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงไม่ว่าจะโดยการพูดหรือการแสดงออกมาทั้งสิ้นยอมทนหวานอมขมกลืน พรางตัวไม่ให้ความรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นหลบหนีไปให้พ้นจากสถานการณ์ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้หรือไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน เป็นต้นพฤติกรรมประเภทนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่องค์กรเพราะทำให้การแก้ไขปัญหามาไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

3. พวกหน่วยจู่โจมพวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเองแต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นมีความรู้สึกอย่างไรแสดงออกมาหมดต่อหน้าไม่ปกปิด พวกนี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูก โจมตีเพราะทำให้ทราบว่าใครไม่ชอบตนแต่ในบางรายเป็นพวกแอบ โจมตีฝ่ายตรงกันข้ามลับหลังเช่น ให้ร้าย บิดเบือน นินทา ผู้ถูก โจมตียากที่จะทราบว่าใครและข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไรสรุปจะเห็นว่าเมื่อพบกับความขัดแย้งมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมาหลายประเภทมีทั้งการเอาชนะ ก้าวร้าว รุนแรง จู่โจม หันหน้าสู้ หลีกเลียง พรางตัว ยอมตามประนีประนอม และร่วมมือร่วมใจซึ่งผู้บริหาร องค์กรจะต้องรู้จักผู้ร่วมงานในองค์กรให้ถ่องแท้งจะเป็น ประ โยชน์ต่อการทำงานและช่วยให้การบริหาร องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อรุณ รักธรรม (2546, หน้า 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งตามแหล่งที่เกิดขึ้นตามแนวคิดของมาร์ช และไซมอนไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคับอกคับใจในการที่จะต้องตัดสินใจ แสวงหาทางเลือก

2. ความขัดแย้งระดับกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากบุคคลมีความต้องการและ ค่านิยมของกลุ่มแตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระดับองค์กรเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรย่อยในองค์กรใหญ่หรือ ระหว่างกลุ่มกับกลุ่มมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์กรหรือกลุ่ม

ชลอ ธรรมศิริ (2547, หน้า 1-9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ เป็น 3 ประเภท คือความขัดแย้งในด้านความคิดเห็น ความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติและความ ขัดแย้งในด้านของผลประโยชน์

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547, หน้า 175-176) ได้จำแนกพฤติกรรมของคนเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งว่าจะแสดงออก 2 แบบคือพฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูงการจำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิตติแรก คือการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิตติที่สองคือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

ซึ่ง Thomas (1976 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547, หน้า 84) ได้อาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออกจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบ

การเอาใจตนเอง: พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
สูง	การเอาชนะ		การร่วมมือ
ปานกลาง		การประนีประนอม	
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง		การยอมให้

ภาพที่ 1-6 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2550, หน้า 363) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมายเป็นผลมาจากต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. ความขัดแย้งเชิงเซาว์ปัญญาเป็นผลมาจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น
3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์เป็นผลมาจากเจตคติไปด้วยกัน ไม่ได้กับผู้อื่น
4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรมเป็นผลมาจากการปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่จะศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนกเป็นต้นว่า

Getzels, Jackson and Philip (1968) มององค์ประกอบการเป็นระบบสังคม จึงแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาท
3. ความต้องการส่วนบุคคลระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน

Fisher, Cynthid, Schoenfeldt, Lyle and Jame. (1999) แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์
2. ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ

Swingle (1976) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการ

ส่วน Sergiovanni and Carver (1980) ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกรณีที่บุคคลมีความต้องการส่วนตัวขณะที่องค์การต้องการให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

2. ความขัดแย้งระหว่างราชการกับวิชาชีพเกิดจากลักษณะขององค์การในเรื่องของมาตรฐานลักษณะความชำนาญพิเศษ และลักษณะอำนาจหน้าที่

Harris, Larry and Smith (1980) แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์การเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่นความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์การ

2. ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

Luthans (1995) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา



2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆเช่นฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานย่อย (Line and staff conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal informal conflict)

Brown and Day (1983) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยมองที่ความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ด้านที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความสนใจและพฤติกรรมซึ่งความสนใจทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้เช่นเดียวกับพฤติกรรมที่อาจไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ซึ่งผลของความสนใจและพฤติกรรมจะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะดังภาพประกอบ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งแท้
	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 1-7 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากแผนภูมิสามารถอธิบายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 4 ลักษณะได้ดังนี้ ลักษณะที่ 1 หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และมีความสนใจต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่ 2 หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกันก็จะเกิดความขัดแย้ง คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งแต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่ 3 บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันแต่มีความสนใจต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรขัดแย้งกันแต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่ 4 บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันและมีความสนใจเหมือนกันจึงไม่มีความขัดแย้งกัน

**ระดับความขัดแย้งในองค์การ**

ความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้ทุกระดับตั้งแต่ระดับที่มีผู้เกี่ยวข้องน้อยไปจนถึงระดับที่มีผู้เกี่ยวข้องมากแต่ระดับจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป

Hellriegel and Slocum (1989) แบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์การเป็น 5 ระดับ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด
2. ความขัดแย้งภายในระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์การ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่พัฒนามาจากระดับที่ 2 ที่ขยายวงกว้างออกไป
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มที่มีเป้าหมาย ความคิดค่านิยมที่แตกต่างกัน
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Intraorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งของทุกระดับที่เกิดขึ้นในองค์การ

ความขัดแย้งภายในองค์การอาจเกิดจากความขัดแย้งภายในตนเองหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วขยายวงกว้างออกไปเป็นความขัดแย้งภายในกลุ่มระหว่างกลุ่มจนกระทั่งเป็นความขัดแย้งในองค์การหรือระหว่างองค์การก็ได้

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุต่าง ๆ ได้หลายประการเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การใดผู้บริหารจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจของกลุ่มอันจะบังเกิดผลดีแก่องค์การจากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งพอสรุปสาเหตุความขัดแย้งได้ดังนี้

Duke (1996, p 238 อ้างถึงใน สุณีย์ เฟ่งประภคติ, 2547, หน้า 63) ได้สรุปแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่าสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติรวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม บทบาท วัฒนธรรมผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

Pneuman and Bruehl (1982, p 34) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. การมีปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อรุณ รักรธรรม (2546, หน้า 308-309) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัวเป็นประเภทศรีลปไม่กินกันหรือบางที่ไม่ทราบสาเหตุเลยว่าทำไมถึงไม่ชอบหน้า
2. เป้าหมาย คือสิ่งที่ต้องการมีจำนวนจำกัดใครมาขัดขวางย่อมไม่พอใจ
3. วิธีการ หมายถึง วิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกันหรือวิธีการที่ใช้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน
4. สถานภาพเกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูง คนแก่เกิดความไม่พอใจเป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกันจึงเกิดการต่อต้านในที่สุด
5. การรับรู้และค่านิยมบางคนชอบทำงานเงียบ ๆ บางคนชอบฟังเพลงบางคนชอบพูดคุยทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 50-52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยมากเกิดจากการที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal mechanism) แบ่งออกได้เป็น 7 แบบ คือ

1. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นแต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนขึ้น (Defense mechanism) กลไกในการป้องกันตนเองอาจเป็น 1) การก้าวร้าว (Aggression) 2) การถอนตัว (Withdrawal) 3) การสู้หัวชนฝา (Fixation) 4) การประนีประนอม (Compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. สามารถบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายที่ตนปรารถนามันมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกันหรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกันความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (Approach-avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

3. สามารถบรรลุเป้าหมายแต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธีความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4. มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กันแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่ชอบและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักที่เสียดายน้อง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (Approach-approach conflict)

5. มีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กันแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนาบุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่าความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Avoidance-avoidance)

6. มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมายแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้จากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่คุณชอบและไม่ชอบบุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยงทวิคูณ (Double approach-avoidance conflict)

7. สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ละประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านไปเลยไปแล้วความขัดแย้งแบบนี้จากการที่บุคคลมีเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไขเพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหาเนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายโอกาสที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

Luthans (1981, pp 367-377 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545, หน้า 53) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intrapersonal conflict) ไว้ว่า วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดี คือพิจารณาจากหน้าต่าง Johary (Johary window) ที่เกิดจากการผสมกันของตัว

แปร 2 มิติมิติแรกคือการรู้ของเรา มิติที่สอง คือ การรู้ของคนอื่น จากมิติทั้งสองทำให้เกิดบุคคล 4 แบบ ดังภาพประกอบที่ 1-8

	เราไม่รู้	เราไม่รู้อัน
เขาไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้อัน	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพที่ 1-8 หน้าต่าง Johary

จากภาพประกอบ จะเห็นแบบของบุคคลที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 4 แบบ ดังนี้  
แบบที่ 1 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open self) ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปคบกับคนอื่น โดยไม่ยากลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง  
แบบที่ 2 เราไม่รู้อันแต่เขาไม่รู้เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหาคนอื่นที่รู้จักไม่กล้าจะเตือน ในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อเชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้อันเป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden self) บุคคลประเภทนี้ มักจะเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองได้ไม่ค่อยยอมแสดงออกมาบุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้อันและเขาไม่รู้อันเป็นลักษณะบุคคลที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้อัน (Undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้อันและเขาไม่รู้อัน จึงเป็นการไม่รู้อันเขาไม่รู้อันเราคนแบบนี้ นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดมาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

Katz and Kahn (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545, หน้า 61-62) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากรอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Trusty (1987 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547, หน้า 70) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ และสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุ 4 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นการมีความรับผิดชอบที่เกี่ยวกันหรือความเหลื่อมล้ำกันและมีทรัพยากรที่จำกัด

Wijk (1984 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547, หน้า 73) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการ ความขาดแคลนของทรัพยากรลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และลักษณะของบุคคล

ตามความเห็นของ สง่า โพรวิง (2548, หน้า 92-92) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้หลายประการ ดังนี้

ความขัดแย้งที่เกิดจากหน้าที่ที่ปฏิบัติบางองค์การงานที่ปฏิบัติมักซ้ำซ้อนกันไม่ได้แบ่งแยกภาระหน้าที่ให้แน่ชัดว่าเป็นความรับผิดชอบของใครเมื่อจะต้องปฏิบัติงานจริงจึงมีการถกเถียงเพราะแย่งงานกันทำ

ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุประสงค์ความขัดแย้งในลักษณะเกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการในค่านิยมวัตถุสิ่งของหรือปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งความต้องการลักษณะนี้แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีความอยากได้คล้าย ๆ กันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นสาเหตุให้เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวกและแยกคนในองค์การให้ห่างกันทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามี “เรา” มี “เขา” ซึ่งเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น

ความขัดแย้งที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งระยะแรกจะยังไม่มีปัญหาแต่ภายหลังที่ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ เข้าได้พบปะพูดคุยกันรู้ข้อดีข้อเสียของกันและกันและทำให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดธรรมชาติทางพุทธศาสนาความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการขาดความเมตตา กรุณามิตตา อุเบกขาความเสียสละ การให้อภัยและการขาดระเบียบในการปฏิบัติงานทำให้จิตใจเสื่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นง่าย ๆ

เช่นเดียวกับ Pnueman and Bruehl (1982, pp 3-4) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ภูมิหลังเป็นสาเหตุและค่านิยมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ความเชื่อและค่านิยมประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต

1.2 แบบฉบับ เป็นสาเหตุความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งก็คือมนุษย์มีแบบฉบับเฉพาะบุคคลแตกต่างกันมนุษย์ต่างมีการกระทำมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง เช่น แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบของอารมณ์แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำที่ไปด้วยกัน ไม่ได้การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่การรับรู้ที่บิดเบือน การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกันอาจเริ่มจากโมโหเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัวความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือ ไม่มีคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้นความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่นการส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร สื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็นและสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่นความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความข้อมูลจากสื่อเป็นความคิดและความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์กร (Organizational conditions) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์กรเช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลาการจัดการ เป็นต้นเมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2. ความคลุมเครือความคลุมเครือที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และในบทบาทโครงสร้างขององค์กร การคลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่าสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไรใครทำหน้าที่อะไรความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือทำให้บุคคลยึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็นเช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อนเวลา 8.00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้นการที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

Bono (1992 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547, หน้า 47-73) แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและมีแบบของความคิดไม่เหมือนกันซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลดังกล่าวทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรตั้งแต่ระดับน้อยไปจนถึงระดับมากเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรในที่สุดสาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มและกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วยด้วยระบบราชการ

ปัจจุบันมักจะเปลี่ยนหัวหน้ากันบ่อย ๆ ครั้งเมื่อหัวหน้าคนใหม่ซึ่งอาจเป็นคนเก่งมักจะคิดงานใหม่ ๆ เพื่อสนองนโยบายของหน่วยเหนือย่อมต้องการคนมาทำงานเมื่อไม่มีอัตรากำลังเพิ่มก็ต้องเอาคนเก่าจากที่ต่าง ๆ มาทำงานมีการยืมตัวมาช่วยราชการบุคลากรเก่าก็ต้องรีบทำงานเพื่อสนองนโยบายผลที่เกิดตามมาก็คืองานปกติซึ่งเป็นงานประจำเกิดค้างค้ำทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในระยะยาวแต่หัวหน้าคนใหม่ และผู้ที่ร่วมงานอาจได้ผลงานและก้าวหน้าคนที่ทำงานปกติทำงานประจำไม่ได้มีส่วนร่วมในงานใหม่นั้นจึงมีความไม่พอใจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด



### สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบัน Alexander hamilton institute ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

ส่วน Trusty and Framcis ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้ 3 ประการคือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

Bono (1992) เห็นว่าการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

### สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

หากพิจารณาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงานและเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่งตามปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นการขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกันเองความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความคับข้องใจ ทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัวบนทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัดบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

Howard (1934) กล่าวว่าค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแตกต่างกันในเรื่องค่านิยมผลที่ตามมาคือเป็นการยากที่จะตกลงกันได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

Miles (1980) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 13 ประการคือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ
3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว
8. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ
9. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
10. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
11. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
12. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
13. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

ในทำนองเดียวกัน Mescon, Albert and Khedouri (1988) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ มี 6 ประการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน
3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน
4. การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน
5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน
6. การสื่อสารที่ไม่ดี

**รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้**

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งองค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้ มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล

1. ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือการที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกันเช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกันสิ่งที่กระทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือแตกต่างกันความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่ต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างกันทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้งคือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์คนที่มีความรู้ อาจขาดประสบการณ์และคนมีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2. แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำพฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) เป็นแบบฉบับของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional style) เป็นแบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับการเจรจา (Negotial style) แบบฉบับการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับการเจรจา (Negotial style) แบบฉบับการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.5 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่นแบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหา ก็ไม่อาจเกิดแต่ถ้าและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

3. การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือการรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งการรับรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือนบุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกันบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันเป็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันอาจเริ่มจากโมโนนิดน้อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัวการที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกันทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้งความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

#### **สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง**

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่งสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งเช่น

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรมทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้นเมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไรใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความคลุมเครือกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น. เป็นต้น

4. การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดกระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. การมีข้อบกพร่องที่บุคคลได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

Robbins (1983) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การสื่อสาร หมายถึงการสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไปจะส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้ง
2. โครงสร้าง โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การซึ่งได้แก่ขนาดองค์การระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงานมาตรฐานในการปฏิบัติงานแบบของผู้นำ เป็นต้นยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่เท่าใดจะมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานมากเท่านั้นเมื่อเกิดมีการคัดเลือกตัวบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งง่าย

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุบุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคลสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้นเนื่องจากไม่ว่าจะเป็นอายุที่แตกต่าง หรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกันตลอดจนค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งด้วยกันทั้งสิ้น

Wijk (1984) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล

ส่วน Trusty (1987) ได้วิเคราะห์แนวคิดในเรื่องบ่อเกิดของความขัดแย้งจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนี้โดยสรุปคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. ความจำกัดและความไม่เพียงพอของทรัพยากร

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุทั่ว ๆ ไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้อีกมากมายเช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากปรัชญาและความคิดที่แตกต่างความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ หรือความขัดแย้งเรื่องของอำนาจ

Duke (1996) ได้สรุปแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรตินิยม ศักดิ์ศรี ตำแหน่งฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยมขความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

#### สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยปกติแล้วบุคคลก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบความสนใจหรือเป้าหมายแตกต่างกันอยู่แล้วการที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก็ยิ่งจะทำให้กลุ่มเหล่านั้นมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือความสนใจเมื่อต้องการมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งถึงตั้งแต่ปัญหาเล็ก ๆ จนไปถึงปัญหาใหญ่โตอันนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในที่สุด

Chung and Megginson (1981) ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่สำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. ความแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

Arnold and Feldman (1986) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงานและความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน
2. ระบบการควบคุมภายในเป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงานระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขันผลเสียของระบบควบคุมการใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า สาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้งไม่ว่าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (Fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเฉพาะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผลทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลังทางกาย ทางอาวุธ แต่ยักรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (Moral force) กำลังทางอารมณ์ (Emotion force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้นกำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและระบบการใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนลด ปลด ย้าย การมอบหมาย การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อนกับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงานเมื่อใด

ที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่าจะไม่ได้รับหรือความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (Fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการการบริหาร ในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดพอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็ก ๆ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาที่บานปลายต่อไปได้หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถยุติลงได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานควรที่จะได้ทำความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งแต่กรณีที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วก็จะได้หาวิธีระงับความขัดแย้งดังกล่าวโดยพิจารณาจากสาเหตุเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็จะ เป็นไปด้วยความราบรื่นผู้บริหารมีเวลาที่จะใช้ความคิดเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปมากยิ่งขึ้น

ความขัดแย้งมีสาเหตุหลัก ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วแต่สาเหตุที่มีการพูดถึงบ่อย ๆ ก็คือการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (Values) และปทัสถาน (Norms) หมายความว่าในสังคมซึ่งมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นอาจจะไม่สามารถคงสภาพของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นอยู่ตลอดไป

1. ในเบื้องต้นคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากค่านิยมและบรรทัดฐานที่ต่างกันของคนต่างรุ่นหรือต่างวัยที่เห็นได้บ่อยครั้งคือระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ในขณะที่คนรุ่นเก่าซึ่งอาจจะมีประสบการณ์พิเศษ ผ่านการต่อสู้ในทางการเมืองรวมทั้งในการทำสงครามในการกู้ชาติในการกู้เศรษฐกิจ จนนำความสงบสุขมาสู่สังคมบุคคลกลุ่มนี้ย่อมมีค่านิยมและปทัสถานที่ดีที่มีความเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งซึ่งถูกต้องและควรดำเนินต่อไปแต่เมื่อเวลาผ่านไป เมื่อคนรุ่นใหม่เกิดขึ้นซึ่งมีโลกทัศน์ค่านิยมและปทัสถานต่างจากที่เคยมีมาในอดีตความลงรอยระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าเริ่มจะเป็นประเด็นปัญหาและในทุกสังคมไม่สามารถจะเลี่ยงความขัดแย้งนี้ได้ซึ่งมักจะออกมาเป็นรูปธรรมในแง่ของพฤติกรรม การแสดงออกในสังคมเริ่มตั้งแต่การแต่งตัว ทรงผม อาหารการกิน การบันเทิง การร้องรำทำเพลง การเดินร่าบั้นเทิงต่าง ๆ เช่น ชนิดของภาพยนตร์ ชนิดของสารคดี ชนิดของรถยนต์ที่ใช้ในการขับขี้นรวมแม้กระทั่งค่านิยมเกี่ยวกับครอบครัว ศาสนา วัฒนธรรมดั้งเดิม กิริยามารยาทภาษาพูด ความขัดแย้งในลักษณะนี้ไม่มีทางจะหลีกเลี่ยงได้โดยแต่ละจะปรากฏในทุกสังคมตั้งแต่อดีตกาลมาจนถึงปัจจุบัน

2. ความขัดแย้งอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมสังคมที่เคยเป็นสังคมเกษตรกรรม เมื่อมีการพัฒนาอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมีการย้ายถิ่นจากชนบทไปสู่แหล่งที่มีการผลิตสินค้าทางอุตสาหกรรมที่ตั้งของ โรงงานและที่พักของคนงานที่อยู่กันเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ มีการจัดตั้งเป็นสหภาพ มีการจัดตั้งเป็นชมรม ฯลฯ ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสังคมสองส่วน คือ ส่วนของชนบทที่เป็นภาคเกษตรกับส่วนของชุมชนเมืองซึ่งเป็นภาคอุตสาหกรรมสถานะที่เกิดขึ้นนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงในแง่ของประชากรจะมีการย้ายถิ่นจากชนบทเข้ามาสู่ในเมืองมากยิ่งขึ้นรูปแบบการดำรงชีวิตของชนบทและในเมืองต่างกัน ค่านิยมของการอยู่ในเมืองใหญ่ ๆ ที่ต้องมีความเร่งรีบ ตรงต่อเวลา มีความชาญฉลาดในการแก้ปัญหาส่วนตัวความสัมพันธ์มนุษย์ที่ค่อนข้างจะไม่เป็นกันเอง ยึดผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง ฯลฯ จะทำให้นักลที่มีชีวิตอยู่ในเขตเมืองและภาคการผลิตอุตสาหกรรมแตกต่างจากญาติโกโหติกาในหมู่บ้านที่ตนเคยวิ่งเล่นเมื่อตอนเด็กความแตกต่างของสังคมสองส่วนนี้นำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องค่านิยม ปทัสถานแบบกระสวนของพฤติกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาแต่ไปศึกษาหรือมีภูมิลำเนาอยู่ในประเทศที่พัฒนามากกว่าก็จะประสบปัญหาที่รุนแรงกว่าที่กล่าวมาเบื้องต้นเมื่อกลับมาภูมิลำเนาเดิมนอกจากนี้ในภาคอุตสาหกรรมจะประกอบด้วยผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตอันได้แก่ เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม เจ้าของกิจการบริการขนาดใหญ่ ขณะเดียวกันก็มีผู้ใช้แรงงานและลูกจ้างที่กินเงินเดือนจากเจ้าของกิจการความขัดแย้งระหว่างคนสองกลุ่ม กลุ่มผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตเจ้าของกิจการบริการ กับผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการความยุติธรรม เกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ในแง่ที่อยู่อาศัย



อาหารการกิน และจำนวนชั่วโมงของการทำงานย่อมจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งในส่วนนี้ คาร์ล มาร์กซ์ ถือว่าเป็นความขัดแย้งของชนชั้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาโดยใช้ความรุนแรงด้วยการลุกฮือขึ้นปฏิวัติของชนชั้นกรรมาชีพเพื่อล้มอำนาจชนชั้นกระฎุมพี

3. ความขัดแย้งในสังคมอาจจะเกิดขึ้นกับการไหลเข้ามาของวัฒนธรรมและอารยธรรมของต่างถิ่นเช่น การเข้ามาเผยแผ่ศาสนาของชาวตะวันตกในเอเชีย แอฟริกา และลาตินอเมริกาการนำความคิดใหม่ ๆ เรื่องการปกครองบริหารมาเผยแพร่ให้กับคนพื้นเมืองการนำมาซึ่งสิ่งประดิษฐ์อันเกิดจากวิทยาการสมัยใหม่คือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อมจะมีผลกระทบต่อสังคมต่าง ๆ ที่รับเอาเทคโนโลยีในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นผู้ซึ่งมีศรัทธาในศาสนาอิสลามอาจจะไม่พอใจกับการเข้ามาของบาทหลวงที่เผยแพร่ศาสนาคริสต์ผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นในศาสนาพุทธและลัทธิขงจื้ออาจจะไม่ยอมรับคนนอกคริสตศาสนาจนนำไปสู่การต่อต้านบาทหลวงและผู้นับถือศาสนาคริสต์ ในญี่ปุ่น ในจีนในเกาหลี เป็นต้นการนำเข้ามาซึ่งแพทย์แผนใหม่ย่อมส่งผลกระทบต่อแพทย์ท้องถิ่นที่เรียกว่าหมอผีถือเซ่หางวู้ เพราะการเข้ามานั้น ไม่เพียงแต่คุกคามวิชาชีพของคนดั้งเดิมแต่ยังกระทบถึงสถานะทางสังคม การยอมรับในเรื่องความสัมพันธ์เชิงอำนาจอีกด้วย

4. ความขัดแย้งที่สำคัญก็คือความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมืองสงครามโลกครั้งที่สองเป็นความขัดแย้งของลัทธิฟาสซิสต์กับคอมมิวนิสต์และเสรีประชาธิปไตยและหลังจากการพ่ายแพ้ของลัทธิฟาสซิสต์และกลุ่มฟาสซิสต์แล้วก็นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างลัทธิคอมมิวนิสต์และลัทธิเสรีประชาธิปไตยอันรุนแรงและสถาปนารัฐสังคมนิยมที่มีความเสมอภาคโดยมีชนชั้นกรรมาชีพเป็นผู้ครองอำนาจรัฐ โปรดดูงานเขียนของ Karl Marx โดยเฉพาะ The Communist Manifesto จนนำไปสู่ความตึงเครียดทางการเมืองระหว่างประเทศที่เรียกว่าสงครามเย็นเป็นเวลาเกือบหนึ่งศตวรรษแต่ขณะเดียวกันก็ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างใหญ่หลวงรวมทั้งสงครามร้อนด้วย อันได้แก่ สงครามเกาหลี สงครามเวียดนาม สงครามอัฟกานิสถานสงครามอ่าวเปอร์เซีย และสงครามอิรัก

ทั้งความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมืองและอุดมการณ์ทางศาสนาเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อไม่เพียงแต่สังคมหรือชุมชนที่เกี่ยวข้องเท่านั้นแต่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลก การแบ่งเป็นค่ายในยุคสงครามเย็นเป็นตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุดของผลกระทบที่มาจากความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมืองส่วนความขัดแย้งทางศาสนานั้นแซมมูเอล ฮันติงตัน ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า The Clash of civilizations ซึ่งหมายถึงการปะทะกันของอารยธรรมอาจตีความได้ว่าอารยธรรมที่ต่างกันอาจจะเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงอารยธรรมดังกล่าวนี้ตีความได้หลายส่วน

ส่วนที่เป็น โลกยุคเก่าที่ไม่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทางเศรษฐกิจและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาจจะมีขีดแย้งต่อต้านกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ดังปรากฏการณ์ต่อต้านให้เห็นชัดหลายครั้งเพราะเชื่อว่าโลกาภิวัตน์จะมีส่วนทำลายสังคมแบบเดิมและนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำระหว่างประเทศร่ำรวยและประเทศยากจนระหว่างคนรวยและคนจน เนื่องจากความแตกต่าง

ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันส่งผลโดยตรงกับความแตกต่างทางเศรษฐกิจ แต่อีกมุมหนึ่งก็อาจจะมองได้ว่าการปะทะกันของอารยธรรมอาจจะออกมาในรูปของผู้ซึ่งนับถือศาสนาคริสเตียนกับศาสนาอิสลามหรือถึงแม้ไม่มีลักษณะเช่นนั้นโดยตรงก็จะเห็นได้ชัดว่าความขัดแย้งระหว่างประเทศตะวันตกซึ่งมีความร่ำรวยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งพันธมิตรของตนกับประเทศในตะวันออกกลางหลายประเทศซึ่งนับถือศาสนาที่ต่างจากประเทศตะวันตกก็อาจจะเป็นตัวอย่างของการปะทะกันระหว่างอารยธรรมได้ แต่แซมมูเอลเองได้เคยปฏิเสธว่าสิ่งที่เขาพูดถึงมิได้หมายถึงการปะทะกันระหว่างคริสเตียนกับอิสลามในลักษณะสงครามศาสนา

5. ความขัดแย้งที่เกิดในสังคมอาจจะเกิดขึ้นระหว่างสังคมต่างเผ่าต่างเชื้อชาติ เช่น การตีปลานเข้ามายาของลัทธิล่าอาณานิคมย่อมนำไปสู่การต่อสู้ด้วยพลังกำลังแต่หลังจากที่มีการจัดระเบียบระหว่างเจ้าอาณานิคมหรือเมืองขึ้นสังคมก็อาจจะดำเนินไปได้ชั่วระยะเวลาหนึ่งและผลสุดท้ายก็หนีไม่พ้นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งของการเรียกร้องเอกราชด้วยการใช้กำลังและถึงแม้จะได้รับเอกราชแล้วความไม่สามารถที่จะตกลงในเรื่องการจัดสรรอำนาจและตำแหน่งทางการเมืองรวมทั้งความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ศาสนาและวัฒนธรรมอันมีผลมาจากประวัติศาสตร์รวมทั้งการปกครองโดยลัทธิล่าอาณานิคมก็อาจจะนำไปสู่สงครามกลางเมืองและหน่วยการเมืองนั้นแตกเป็นเสี่ยง ๆ ดังตัวอย่างของชมพูทวีปที่แตกเป็นอินเดีย ปากีสถาน และต่อมาคือบังคลาเทศตัวอย่างของการแตกหน่วยการเมืองเนื่องจากเกิดการแตกของหน่วยใหญ่ที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ก็คือ การล่มสลายของสหภาพโซเวียตออกมาเป็นหลายประเทศ

6. แต่ความขัดแย้งที่สำคัญในสังคมก็คือความขัดแย้งที่ระเบียบการเมืองที่มีอยู่เดิมที่คนกลุ่มหนึ่งอยู่ในฐานะเหนือกว่าทั้งในแง่ทรัพย์สินสถานะทางสังคมและอำนาจ (Wealth, Status and Power) โดยคนกลุ่มใหญ่เป็นคนที่อยู่ในชนบทหรือเป็นคนชั้นล่างซึ่งมีความด้อยกว่าคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งอยู่บนยอดปิรามิดในทรัพย์สิน สถานะทางสังคมและอำนาจดังที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะประสบปัญหาความขัดแย้งเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นต้นว่าเมื่อมีการพัฒนาเศรษฐกิจจากเกษตรมาสู่อุตสาหกรรมซึ่งย่อมส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ของสังคม เช่นการขยายตัวของการศึกษา ของชุมชนเมือง ของการสื่อสาร ของสื่อมวลชน ที่สำคัญคือการเกิดองค์กรจัดตั้งที่เป็นสหภาพ การขยายตัวของกรมการคมนาคมและการขนส่งการรับข่าวสาร

ข้อมูล และการได้รับความรู้โดยอาศัยวิทยาการใหม่ ๆ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งทั้งในทางเศรษฐกิจและทางสังคมสถานะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้แชมมูเอล ฮันติงตัน กล่าวไว้ว่าเป็นสภาพของ Social mobilization ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อสมาชิกของสังคมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในด้านต่าง ๆ จะนำไปสู่ความตื่นตัวทางการเมืองโดยจะมีการเรียกร้องให้มีสิทธิในการมีส่วนร่วมทางการเมืองมีสิทธิที่จะได้ประโยชน์จากทรัพยากรของประเทศชาติที่ยุติธรรมมากยิ่งขึ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงทางอาตมันทางการเมือง (Political self) ของคนในสังคม กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงจากการเป็นประชากรกฎหมาย หรือประชาชนทั่ว ๆ ไปที่มีสัญชาติประเทศนั้นมาเป็นประชากรทางการเมือง โดยตั้งคำถามว่าตนเองเป็นใคร มีสิทธิมากน้อยเพียงใด เป็นเจ้าของประเทศด้วยหรือไม่และในฐานะเจ้าของประเทศควรจะมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีหรือไม่อย่างไรมากน้อยเพียงใดที่สำคัญคือการต้องการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบบการเมืองแบบเปิด

### ลักษณะของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1.1 เป็นความขัดแย้งที่ช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็นการรับรู้ทัศนคติ และจุดยืนของบุคคลและใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1.2 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ

1.3 เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายสอดคล้องกันแต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

1.4 เป็นความขัดแย้งในหลักวิชาการ มิใช่คดีส่วนตัว

1.5 ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผลไม่ใช่อารมณ์เป็นเครื่องตัดสินใจ

1.6 คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง

1.7 เป็นความขัดแย้งที่ก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงาน

1.8 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมโดยตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมในสังคม

1.9 เป็นความขัดแย้งอย่างขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความอยุ่ร้าย

#### 2. ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์มีดังนี้

2.1 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นใช้อำนาจ อารมณ์กฎหมู่ ช่องว่างระหว่างระเบียบ

2.2 คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้ามเป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นใช้อำนาจ อารมณ์กฎหมู่ ช่องว่างระหว่างระเบียบ

2.3 คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม

2.4 คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นฝ่ายตนถูก คนอื่นผิด

2.5 แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่นระบายความขัดแย้งกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคลและเกิดแนวร่วม

2.6 ผู้บริหารแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นที่ตั้ง

2.7 ผู้บริหารมักจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่มองใกล้และมองแคบเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งโดยไม่คำนึงว่าการกระทำของตนก่อให้เกิดความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา

2.8 เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการโดยมุ่งความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความเจริญขององค์การในอนาคต

อย่างไรก็ดีไม่ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์หรือโทษต่อองค์การมากหรือน้อยเพียงใดความขัดแย้งเหล่านั้นย่อมมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การทำให้บรรยากาศขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของความขัดแย้งดังที่โอเวนส์ (Owens) ได้สรุปภาพวงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งที่มีในองค์การได้รับการตอบสนองในทางลบหรือในทางที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขันการข่มขู่คุกคามและเมื่อความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในการทำลายย่อมส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์การเสื่อมลงหรือไร้ประสิทธิภาพที่สุดในทางตรงกันข้าม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมหรือถูกต้องย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อองค์การมีลักษณะแห่งความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ส่งผลให้หน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

### การจัดการความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การเป็นปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแก้ไขผู้บริหารจึงต้องฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุดระดับของความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญเพราะในองค์การใดมีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพคนจะ

ยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่าแต่ถ้าระดับของความขัดแย้งสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคามองค์การแตกแยกยุ่งเหยิง

แนวคิดของไฟบูลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โปธิกุลและสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2532, หน้า 225-228) ได้เสนอวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเป็น 4 แนวทางคือ

1. การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้นปัญหาที่ร้ายแรงมักขยายตัวมาจากปัญหาที่เล็กน้อย การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้นในขณะที่ความขัดแย้งยังอยู่ในระดับฟักตัวอาจทำได้ง่ายโดยหลอมรวมความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ความขัดแย้งในบทบาทของความขัดแย้งในข้อเท็จจริง ความขัดแย้งในผลประโยชน์และความขัดแย้งในอารมณ์ โดยมีแนวทางดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเบื้องต้น

ลักษณะความขัดแย้งการแก้ไข	สาเหตุ	ความขัดแย้งเบื้องต้น
1. ความขัดแย้งในบทบาท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่เข้าใจหน้าที่</li> <li>2. ไม่รู้หน้าที่ละเอียดการปฏิบัติ</li> <li>3. การปฏิบัติก้าวท้าวหรือข้ามขั้นตอน</li> <li>4. บุคลิกไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง</li> <li>5. แสดงบทบาทผิดกาลเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน</li> <li>2. ชี้แจงควบคุมและติดตามการปฏิบัติ</li> <li>3. ฝึกอบรมหรือเปลี่ยนตัวบุคคล</li> <li>4. ระมัดระวังแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะ</li> </ol>
2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเชื่อต่างกัน เช่น เรื่องพระเจ้าเรื่องข่าวลือ</li> <li>2. ผิดวิเคราะห้ข่าวลือ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลีกเลี่ยงการถกเถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกันเรื่องความเชื่อ</li> </ol>
3. ความขัดแย้งในผลประโยชน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แย่งทรัพยากร</li> <li>2. แย่งตำแหน่งงาน</li> <li>3. แย่งเงินเดือน 2 ชั้น</li> <li>4. แย่งโอกาสก้าวหน้า</li> <li>5. แย่งรางวัล</li> <li>6. แย่งภารกิจที่มีเกียรติ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดแบ่งให้เป็นธรรม</li> <li>2. กำหนดคุณสมบัติใช้กระบวนการสรรหาที่เหมาะสม</li> <li>3. กำหนดหลักเกณฑ์และมีกรรมการพิจารณาให้ความเป็นธรรม</li> <li>4. จัดระบบหมุนเวียนและลำดับอาวุโส</li> <li>5. พิจารณาความเหมาะสมให้รางวัลทุกคนที่ทำงานถึงเกณฑ์</li> </ol>

## ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ลักษณะความขัดแย้งการแก้ไข	สาเหตุ	ความขัดแย้งเบื้องต้น
4. ความขัดแย้งในอารมณ์	1. การกระทบกระทั่งการทางวาจา 2. แสดงท่าทางที่ไม่สບอารมณ์ 3. การมีอคติต่อกัน	1. ปรับระบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะการสื่อข้อความ 2. ฝึกอบรมการพัฒนาบุคลิกภาพและเตือนให้ระมัดระวัง ระวังบุคลิกภาพของตนเอง 3. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีอภิปรายแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติของตนกิจกรรมนันทนาการ กลุ่มสัมพันธ์

2. การกระตุ้นความขัดแย้งในองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้า ประสิทธิภาพของงานต่ำไม่ได้มาตรฐานไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้สาเหตุมาจากบุคลากรมีความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานผู้บริหารควรใช้วิธีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะการที่บุคคลยอมรับสิ่งต่าง ๆ โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น ไม่บังเกิดผลดีแก่งานขององค์การซึ่งมีเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง ดังนี้

2.1 เทคนิคการส่งเสริมการแข่งขัน การประกวด การให้โบนัสหรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจและแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น แต่ถ้าบรรยากาศขององค์การมีการแข่งขันกันมากเกินไปก็ต้องหาทางลดการแข่งขันลงบ้าง

2.2 เทคนิคการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมกรณีที่หัวหน้างานบางกลุ่มเฉื่อยชา จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้างานใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่อำนวยความสะดวกต่องานขององค์การได้แต่ทั้งนี้ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาหรือไม่มีปฏิกิริยาเลยนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมค่อนข้างเผด็จการมากเกินไปและไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นที่แตกต่างไปจากเขา จนทำให้กลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยดีทุกกรณีไปจึงเกิดการเฉื่อยชาขึ้น

2.3 เทคนิคการการจัดโครงสร้างใหม่วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มต้นด้วยการจัดแบ่งทีมงาน และแผนงานของหน่วยงานเสียใหม่ เพื่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอนและการปรับตัวอันเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระยะนี้อาจนำไปสู่วิธีการ

ปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพราะสมาชิกพยายามจะหาแนวทางเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ของพวกเขา นั่นเองการสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผยและนำไปสู่ความขัดแย้งที่ดีได้

3. การลดหรือการระงับความขัดแย้งเนื่องจากระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรแต่ในกรณีที่ความขัดแย้งมีอยู่มากแล้วผู้บริหารจะลดความขัดแย้งหรือการแข่งขันระหว่างกลุ่มลง ซึ่งมีเทคนิคการลดความขัดแย้งคือ

3.1 วิธีการกลบเกลื่อน คือพยายามลืมไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.2 วิธีการจัดสายงานในองค์กร ได้แก่ การระบุหน้าที่การทำงานกำหนดตัวบุคคล ผู้รับผิดชอบ การระบุการกระจายงานการระบุขั้นตอนของงานไว้เป็นแผนภูมิชัดเจนจะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเป็นผลให้ความขัดแย้งลดลงได้

3.3 วิธีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผนวิธีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผน เช่น จัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน โครงการและปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นต้นจะทำให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสวางแผนร่วมกันว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเท่าไร ทำให้เข้าใจทิศทางในการทำงานได้ดีขึ้นสามารถเข้าใจปัญหาและยอมรับสภาพความเป็นไปในองค์กรได้ เพราะได้มีส่วนร่วมจัดสรรด้วยอย่างมีทิศทาง

3.4 วิธีการจัดลำดับชั้นการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอนให้บุคคลในองค์กรรับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองทำงานไม่ก้าวก่ายกันหรือข้ามการบังคับบัญชาตลอดจนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารให้ครบวงจรจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ดี

3.5 วิธีให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมหรือให้มีความเป็นเจ้าของเป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นการส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตยสามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ให้น้อยลง

4. การยุติความขัดแย้งเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งให้หมดไปมีเทคนิคดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 วิธีใช้อำนาจระงับความขัดแย้ง หรือที่เรียกว่า “ยุทธวิธี แพ้-ชนะ” การแก้ปัญหาวิธีนี้ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้คำสั่งชี้ขาดและควรใช้เมื่อผู้บริหารมีข้อมูลชี้ชัดได้ว่าใครเป็นผู้ถูกใครเป็นผู้ผิด เช่นผู้ตรวจเวรมาตรวจเวรที่โรงเรียนแล้วไม่พบครูเวรจึงได้บันทึกไว้เป็นหลักฐานพอวันรุ่งขึ้นครูเวรทราบจึงมีการต่อว่าต่อขานผู้ตรวจเวรทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันผู้บริหารต้องชี้ชัดว่าผู้ตรวจเวรทำถูกแล้ว (เป็นผู้ชนะ) ผู้อยู่เวรควรต้องมาอยู่เวร โดยเคร่งครัด (เป็นผู้แพ้) เมื่อไม่อยู่เวรก็ต้องชี้แจงเหตุผลการไปต่อว่าต่อขานกับผู้ตรวจเวรเป็นการกระทำไม่ถูก

4.2 วิธีใกล้เคียงหรือวิธีประนีประนอม หรือที่เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้-แพ้” ซึ่งเป็นวิธีการระงับความขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปในทางด้านแสดงความเป็นไมตรีแทนการใช้อำนาจบังคับ โดยที่ผู้บริหารหรือบุคคลที่สามจะพยายามให้คู่กรณีได้พบหรือเผชิญหน้ากันเพื่ออภิปรายถึงกรณีความขัดแย้งซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้นภายใต้ความสมัครใจของคู่กรณีที่ไม่เป็นการบังคับ โดยมีผู้บริหารหรือบุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษาวิธีนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องหาข้อยุติได้ยาก นอกจากนี้ใช้ “ยุทธวิธีแบบแพ้-แพ้” คือทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ตนเองต้องการแต่ต้องใช้ระบบต่อรองหรือยอมขอมว่าใครควรได้รับอะไรเท่าไร เช่น มีหมวดวิชาสองหมวดวิชาต้องการใช้งบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จัดไว้ให้ได้เพียง 10,000 บาทเท่านั้นจึงเกิดความขัดแย้งกันว่าใครจะได้เท่าไรผู้บริหารจึงแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิญครูทั้งสองหมวดวิชามาทำการใกล้เคียงจนเป็นที่พอใจแล้วแบ่งงบประมาณ 10,000 บาท ออกเป็นสองส่วนตามที่ตกลงกันได้คนละ 5,000 บาทเป็นต้น เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้-แพ้” เพราะไม่มีใครได้เต็มตามจำนวนที่ต้องการ

4.3 ยุทธวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน “ยุทธวิธีชนะ-ชนะ” เป็นการพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับแทนที่จะเป็นการระงับหรือการประนีประนอมความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายสองฝ่ายต่างก็ได้จุดประสงค์ที่ตนต้องการ โดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหาและพยายามหาวิธีการที่สามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตนต้องการเช่นกรณีหมวดวิชา 2 หมวดวิชาต้องการใช้งบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จัดไว้ให้ได้เพียง 10,000 บาทเช่นเดียวกับสถานการณ์ในข้อ 4.2 แต่วิธีการแก้ปัญหาโดยโดยปรึกษาหารือกันทั้งสองหมวดวิชา อาจจะช่วยกันจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อให้ได้เงินเพิ่มขึ้นอีก 10,000 บาทแล้วให้หมวดวิชาทั้งสองได้รับงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท เท่า ๆ กันคือ ชนะทั้งคู่

ซึ่งคล้ายคลึงกับที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545, หน้า 181-183) ได้เสนอวิธีทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้งและเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารความขัดแย้งมีดังนี้

1. กำหนดกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงานขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ในการร่วมมือกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน



5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินใจขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกมารับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม ส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาคือ

6.1 การปล่อยให้แก้ปัญหเองวิธีนี้ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหแต่ปล่อยให้คู่กรณีแก้ปัญหากันเอง

6.2 การเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยจัดแยกคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้งหรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน

6.3 การไกล่เกลี่ย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้งมีขั้นตอน คือ

6.3.1 การแสดงออกถึงความต้องการ ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3.2 หลีกเลี่ยงการกล่าวหา การข่มขู่ การวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับอีกฝ่ายหนึ่ง เสนอความช่วยเหลือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

7. การจงใจผู้บริหารอาจจงใจให้ฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้ แนวทางการจงใจ คือให้ข้อเท็จจริงที่สนับสนุนฐานะของเรา

7.1 ซี่ให้เห็นค่าใช้จ่ายและข้อเสียของข้อเสนอที่ถูกมองข้ามไป

7.2 ซี่ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

8. การบังคับและกดดันผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้งวิธีการที่ใช้ คือ

8.1 การข่มขู่ เป็นการเตือนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่าอาจมีความเสียหายเกิดขึ้นจากการกระทำของเราได้ถ้าไม่ปฏิบัติตามความต้องการ เช่นถ้าไม่หยุดขัดแย้งกันอาจต้องย้ายงานทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

8.2 การลงโทษ เป็นการแสดงให้ฝ่ายหนึ่งรู้ว่าถ้ามีการกระทำก้าวร้าวผิดข้อบังคับอาจถูกลงโทษได้ตามระเบียบขององค์การ

9. การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอมจนสามารถประนีประนอมตกลงกันได้เป้าหมายของการประนีประนอมคือการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ

10. การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความต้องการและความรู้สึกอย่างเปิดเผยและข้อสัถยะระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งและค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไร โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทางเลือก

ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่ายความสำเร็จของการแก้ปัญหาพร้อมกันอยู่ที่ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย

11. การสอดแทรกของฝ่ายที่สามถ้าหากความขัดแย้งนั้นไม่อาจจัดออกไปได้โดยความพยายามของทั้งสองฝ่ายทางออกอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือให้ฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมแก้ไขความขัดแย้ง โดยฝ่ายที่สามนี้ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดีมีความเป็นกลางไม่มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2546, หน้า 128-129) ได้เสนอข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ดังนี้

1. ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มได้ทราบถึงข้อตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยทั่วถึงทั้งนี้เพราะองค์การมีคนอยู่เป็นจำนวนมาก และมีผลประโยชน์ร่วมกันหากมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ทราบความเป็นไปมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความระแวงสงสัยกันดังนั้นจึงต้องหาทางให้ได้ทราบข้อมูลโดยทั่วกันทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่

2. การใช้นโยบายสลับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจในกลุ่มอื่น ๆ ดีขึ้น ช่วยให้ทัศนะกว้างขึ้นข้อขัดแย้งก็ย่อมลดลง

3. จัดวิธีการให้มาพบปะกันใกล้ชิดและบ่อยครั้งขึ้นการขาดการติดต่อโดยผู้บริหารละเลยให้คนแต่ละกลุ่มแยกกันอยู่ย่อมจะเป็นปัญหาทำให้ไม่เข้าใจกันการสร้างสรรค์กันพูดคุยกันบ่อย ๆ จะลดความขัดแย้งลงได้

4. การหาศัตรูร่วมจากภายนอกมักจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันมาหันหน้าเข้าหากันได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำมาใช้ได้

5. หาทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมาซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์ร่วมกันการทำเช่นนี้การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้มาก

จากรูปแบบวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกู (2546, หน้า 68-70) เชื่อว่าไม่มีผู้บริหาคคนใดเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยตลอดดังนั้นพฤติกรรมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบกการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบันจึงได้แนวคิดในการใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเอาชนะ การยอมตามผู้อื่น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การและได้มีการแก้ปัญหาไปแล้ว สิ่งนี้อาจหลงเหลืออยู่ก็คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ทำที่ที่โกรธเคือง มีความไม่พึงพอใจกับวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารทำให้

การทำงานมีปัญหาอุปสรรคซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าว เป็นเรื่องยากลำบาก ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร (2546, หน้า 70) ได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำอดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของผู้อื่น อย่าทำตัวเป็นกระเจงก เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิปักษ์จะเป็นการกระตุ้นความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น

2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลงแต่บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างมีเวลาหาข้อมูลสนับสนุนหาข้อแก้ตัวมากยิ่งขึ้น การแยกต้องมั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่มี การหาข้อถกเถียงขึ้นมาอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

แนวคิดของ Robbins (1974 อ้างถึงใน วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2545, หน้า 174) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ คือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่มีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยากการขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้ง ได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำได้โดยการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอยตัวหรือหลีกเลี่ยงไป โดยไม่มีการเผชิญหน้าหรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไปเป็นการขจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมายแนวคิดวิธีการโดยปรับเข้าหากันแนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

4. การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลง เพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหาซึ่งกันและกัน แต่ละฝ่ายจะมีความพอใจอยู่บ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่างที่ ต้องการ

5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับเป็นกรณีที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยเร่งด่วนและไม่สามารถรอเวลาได้อีกแล้วผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการ โดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ถ้าหากปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นจะต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษา การเพิ่มทักษะ ความสัมพันธ์มนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่มการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาทีมงานแต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งก็อาจจะต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอาจเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจนมีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบย้อนกลับโดยการร้องทุกข์อุทธรณ์หรือตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดมิติ 2 มิติ คือมิติแห่งการรักษาผลประโยชน์ และมิติแห่งการร่วมมือ Clayton (1972 อ้างถึงใน เจริญ โลกสีอำนวนย, 2546, หน้า 32-35) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเรียกว่าวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas-Kilmann conflict mode instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง คือการที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติคือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึงมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึงมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้งสองมิติสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม คังรายละเอียด

1. การแข่งขัน (Competing) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตัวเองโดยไม่สนใจความต้องการของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึงการยืนยันทักษาสิทธิของตนเองการป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

2. การปรองดอง (Accommodating) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับการแข่งขันเมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตนทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองจึงอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่ได้คิดถึงตัวเองเลยหรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละอาจเป็นในรูปแบบของการนบถเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะนบถหรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึง

ความขัดแย้งการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาและ  
นักการพูดการเลื่อนเวลาการแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมหรือการถอยหนีออกไป  
จากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

4. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยืนรักษาผลประโยชน์  
และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือคือความพยายามที่จะทำงาน  
ร่วมกับคนอื่นทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป  
ไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อที่จะได้หาทางเลือกที่  
เหมาะสมสำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมา  
ในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่ายทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกัน  
และกันชัดเจนขึ้นยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อ  
คลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเองอีกในที่สุดยัง  
แสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการ  
การแก้ปัญหาระหว่างบุคคล

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึงอยู่กลางระหว่างการยืนยืนรักษา  
ผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้คือหาหาวิธีการ  
แก้ปัญหาแบบชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วนวิธีนี้จึงอยู่  
ตรงกลางระหว่างวิธีการแก้ปัญหาแบบการแข่งขันและแบบการอยู่ร่วมกันการประนีประนอมนั้น  
ยอมให้ได้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าการแบบอยู่ร่วมกันการแก้ปัญหาแบบนี้ลักษณะ  
เช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกันนั่นก็คือการพูดถึงปัญหาโดยตรง ๆ มากกว่าจะ  
หลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือการประนีประนอมนั้น  
ยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือ  
พูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

ในทำนองเดียวกัน Robbin and Thomas (1976 อ้างถึงใน เจริญ โกลสีอำนวย, 2546)  
เสนอแนวคิดในการควบคุมความขัดแย้งไว้เป็นสองมิติคือการรักษาสีทธิและการร่วมมือ  
มิติแรกการรักษาสีทธิเป็นการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากันเพื่อให้  
แพ้ชนะกันไปหรือ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการส่วนมิติที่สอง การร่วมมือเป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่าย  
ตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน  
เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาจากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้จึงสูงขึ้นกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรม  
การควบคุมความขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การแข่งขันการหันหน้าเข้าหาเจรจาตกลงกัน การ  
ประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดองกันสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การแข่งขันเป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติการรักษาสิทธิจึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะ ได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ จึงเรียกว่า “Zero Sum Game” คือผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์

2. การหันหน้าเข้าหากันเป็นวิธีต้องการให้ได้ทั้งสองมิติคือให้ได้มากทั้งสิทธิและความร่วมมือด้วยจึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่าย จึงเรียกว่า “Non-Zero Sum Game” ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

3. การประนีประนอมเป็นวิธีที่ต้องการทั้งรักษาสิทธิและการร่วมมืออย่างละครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสียวิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากันแต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

4. การหลีกเลี่ยงวิธีนี้ได้น้อยทั้งการรักษาสิทธิและการร่วมมือเพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์วิธีนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาเล็กน้อยหรือเมื่อแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีความประโยชน์

5. การปรองดอง หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ยเป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูง แต่ทว่าต้องการรักษาสิทธิต่ำจึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุผล

ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดระดับความขัดแย้งเป็นเกณฑ์นั้นอรุณ รัชธรรม (2546, หน้า 194-196) ได้เสนอแนะไว้ว่าองค์กรที่มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์กรจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์กรสูงเกินไปองค์กรจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิงไม่สามารถตัดสินใจได้ดังนั้นจึงต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีและได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กรเพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจนทำให้การปฏิบัติการล่าช้าลงโดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกัน การให้โบนัสผลตอบแทนในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานหรือค้ายกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้โดยแต่ละกลุ่มพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มจะได้กระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งลดลงบุคลากรสามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันจะนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้บุคคลภายนอกองค์กรถ้าองค์กรมีความขัดแย้งน้อยการปฏิบัติงานจะเฉื่อยชาเรานำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลังค่านิยมความคิดเห็นและความรู้และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่มาร่วมในองค์กรก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงานและจัดแบ่งทีมงานใหม่เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ซึ่งก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอนและมีการปรับตัวในระยะแรกซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.5 การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อก่อนเห็นการปฏิบัติงานขององค์กรไม่ถูกต้องหรือมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ

2. ลดหรือระงับความขัดแย้ง เพราะระดับความขัดแย้งสูงเกินไป จึงมีวิธีการแก้ปัญหา ดังนี้

2.1 จัดการทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มเกิดขึ้นเพราะการแก่งแย่งทรัพยากรอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้ง

2.2 ให้ข้อมูลที่เป็น โมติระหว่างกลุ่มคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันให้นำข้อมูลที่เป็น โมติและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความ

2.3 ใกล้ชิดกันมากขึ้น สนับสนุนกันมากขึ้นซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้

2.4 โดยการกลบเกลื่อนการที่พยายามลืมหือไม่พูดถึงความขัดแย้งหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดาจะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.5 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่น ขอดำย้ายออกจากแผนกนี้

2.6 การสับเปลี่ยนหน้าที่งานนั้นคือถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมากกลุ่มดังนั้นถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่มและช่วยให้มีทัศนคติกว้างขึ้นยอมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.7 การประนีประนอม คือการให้กลุ่มมีความขัดแย้งยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามารถเข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอมทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.8 การหาศัตรูร่วมบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรความขัดแย้งกันลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

2.9 การหาเป้าหมายร่วมกันการที่ให้กลุ่มมีความขัดแย้งร่วมกัน พัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมาซึ่งเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มทุกกลุ่มการกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้นความขัดแย้งจะลดลง

2.10 การใช้อำนาจบังคับวิธีนี้ผู้บริหารสูงกว่าจะชี้ขาดเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.11 การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือการนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้งด้วยวิธีการที่จะทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนมาเป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาร่วมกันและเป็นความพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับผลจะมี 2 ลักษณะ คือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายและอีกลักษณะหนึ่งคือใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 116) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาวัว 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดข้อความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อพบว่าข้อความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับข้อความขัดแย้งหรือระงับข้อความขัดแย้งเมื่อข้อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

Anderson (1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545, หน้า 116-117) ได้แบ่งกระบวนการในการแก้ปัญหามาเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 116) ออกเป็น 3 ขั้นคือ

1. ขั้นการวินิจฉัยข้อความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุด ดังนั้นจะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าข้อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไรความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรการวินิจฉัยไม่ใช่ของง่ายผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้

2. ขั้นนิยามปัญหาข้อความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าเป็นข้อความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร ระหว่างบุคคลกับบุคคลบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่ม

3. ขั้นพิจารณาผลที่ตามมาจากข้อความขัดแย้ง โดยจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้หรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียหากข้อความขัดแย้งมีน้อยเกินไปหรือมีมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์จะเห็นได้จากองค์กรที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์กรที่น่าเบื่อหน่ายเช่น องค์กรที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดข้อความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่าเมื่อคนมีความคิดแตกต่างกันก็จำเป็นต้อง



เลือกความคิดที่ดีกว่าดังนั้นในการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมา พยายามหลีกเลี่ยงผลเสีย

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งต้องยึดหลักว่าเพิ่มข้อความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดข้อความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ระดับข้อความขัดแย้งมีระดับที่พอเหมาะพอดีซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร

ส่วน Howat and London (1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2546, หน้า 6-7) ได้สรุปวิธีการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งไว้ 5 วิธีคือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณาถกเถียงที่แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขข้อความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหากันกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับพิพาทเพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีของตน

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรองเพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการพยายามย่ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีการดำเนินการ

5. วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณาหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้ยอมรับเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าแนวคิดของนักการศึกษาในการแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นแต่ละท่านได้เสนอแนวคิดว่าจะต้องกระทำอย่างไรรอบคอบตั้งแต่การวินิจฉัยข้อความขัดแย้ง การนิยามปัญหา การพิจารณาผลที่จะตามมาส่วนการใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหานั้นต้องใช้ทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และคู่กรณีโดยไม่สามารถสรุปได้ว่าวิธีใดดีที่สุดแต่อาจจะเหมาะสมกับกาลเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้ให้ตรงกับสถานการณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ

บุคลากรในองค์กรมีหลายประเภทผู้บริหารต้องเข้าใจและไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคล มากำหนดว่าใครดีหรือเลวต้องแก้ไขปัญหายังมีประสิทธิภาพ

Thomas (1976) ได้ศึกษาว่ากรณีที่เราต้องเผชิญกับความขัดแย้งเราจะมีวิธีการจัดการ หรือขจัดความขัดแย้งนั้นอย่างไรซึ่งผลจากการศึกษาได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทางดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้งจะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญจึงพยายามใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

2. การยอมให้ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นอยากเป็นที่ยอมรับและอยากได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณีโดยที่ตนเองจะยอมเสียสละแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ”

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหามาไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพรออิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในแบบนี้เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง แต่จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ใน “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-ชนะ”

#### แนวทางลดความขัดแย้งในองค์กร

วิธีการลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่นิยมปฏิบัติกันคือการประชุมผู้เกี่ยวข้องการตั้งทีมเพื่อแก้ปัญหา การโอนย้ายงานการทำงานแบบข้ามสายงาน การเปิดรับข้อเสนอแนะการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง การออกเสียงข้างมากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ “สร้างโอกาส” ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักก็คือ การหาทางออกของปัญหาไม่ใช่การหาผู้กระทำผิดหรือผู้

ที่มีความเห็นไม่ตรงกันและควรพยายามอย่างยิ่งในการหาทางออกแบบ “ชนะ-ชนะ” ทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือทักษะในการฟัง โดยต้องเป็นการฟังอย่าง “เข้าอกและเข้าใจ”

### ผลกระทบต่องาน

ผลกระทบต่องาน หมายถึงผลกระทบของการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานจริงที่เกิดขึ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation theories) ทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัยและกระบวนการรับรู้ ซึ่งสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบคือ

1. เชิงเนื้อหา (Content theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทายความเจริญก้าวหน้าโอกาสและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

2. เชิงกระบวนการ (Process theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงานไม่เน้นที่การทำงานโดยตรงแต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงานและการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation theories) คือความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่คนทั่วไปต้องการ

McClelland (1940) กล่าวถึงลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง 3 ประการ ได้แก่

1. พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ
2. กล้าได้กล้าเสียและมีการกำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม
3. ต้องการยอมรับอย่างต่อเนืองและได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับความก้าวหน้า

2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchical theory of motivation)

Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเองเป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไปซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

Maslow (1943) กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับชั้นของความปรารถนาตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ชั้นปรารถนาสูงสุดขึ้นไปเป็นลำดับลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need-hierarchy conception of human motivation)

Maslow เรียงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้น ไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs)

2.3 ทฤษฎี ERG (ERG Theory) (Existence relatedness growth theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

2.3.1 ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย

2.3.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจการปฏิสัมพันธ์กัน ในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

2.3.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่องประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้ความต้องการในทฤษฎี ERG ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้นบุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานและความพึงพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

2.4 ทฤษฎี ปัจจัย จูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-hygiene (Two-factor) Theory Frederick Herzberg) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ พบว่ามี 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

2.4.1 ความต้องการด้านการจูงใจ (Motivation needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานและได้ผลการทำงานที่ดีความต้องการด้านการจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่

ภายในร่างกายประกอบด้วยลักษณะงานระดับของความรับผิดชอบเป้าหมายการยอมรับความท้าทายและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow และต้องการความเจริญก้าวหน้าตามทฤษฎีของ Alderfer

2.4.2 ความต้องการด้านสุขอนามัย (Hygiene Needs) ความต้องการด้านสุขภาพเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานที่ทำแต่มีองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น นโยบายของบริษัทเมื่อใดที่ความต้องการด้านสุขอนามัยยังไม่เป็นที่น่าพอใจผลของงานที่ออกมาจะไม่ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการด้านสุขอนามัยเป็นที่น่าพอใจผลของงานก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นที่น่าพึงพอใจเสมอไปซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัยและการยอมรับตามทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทั้ง Herzberg และ Maslow ต่างเห็นว่าต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่ำก่อนจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นได้

2.5 ทฤษฎีที่ Herzberg ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือจากการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเขาจะจงโดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบก็คือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้นเกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำโดยความพึงพอใจหรือความหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors)

2.5.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยอันได้แก่

2.5.2 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกรู้สึกพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ คือ (1) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย (2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

(The work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว (3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด (4) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ (1) เงินเดือน (Salary) หมายถึงเงินเดือนและการเลื่อนขั้นในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลากรที่ทำงาน (2) โอกาสที่ได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย (3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation superior, subordinate and press) หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี (4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี (5) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (6) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่ว โมงการทำงานรวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ (7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่นการที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่ (8) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ (9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัยสรุปได้ว่าทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพส่วนปัจจัยค่าจูงหรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่ เป็นสุขหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้นช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อม ที่จะทำงานนอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมี ค่าเป็นบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานส่วนองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้มี หน้าที่จูงหรือผลกระทบจากลักษณะบุคคล (Impact of personal characteristics) ลักษณะงานและ สถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องานการปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมในการ ทำงานอาจจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจต่องานและผลผลิตสามารถทำให้เกิดความพึง พอใจต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จความสำเร็จในชีวิต และความเป็นผู้ใหญ่งาน ยังนำมาซึ่งแรงจูงใจที่สำคัญและคุณลักษณะหลักของงานลักษณะของแต่ละคนมีผลต่อ ความพึงพอใจต่องาน ได้แก่

อายุ (Age) คนที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจต่องานในระดับที่ต่ำกว่าคนอายุมากคนที่ เริ่มงานใหม่ ๆ มักผิดหวังกับงานแรกเพราะพวกเขาไม่ได้รับความท้าทายและความรับผิดชอบอย่าง ที่พวกเขาต้องการในเมื่อไม่ได้รับความประทับใจในงานแรกแล้วทำไมเมื่ออายุมากขึ้น ความพึงพอใจที่มีต่องานจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีข้อสันนิษฐานอยู่ 3 อย่างคือ

1. คนที่ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่จะลาออกและเปลี่ยนงานบ่อยจนกว่าจะพบงานที่ พอใจโดยไม่สนใจว่าจะต้องเปลี่ยนงานสักกี่ครั้ง
2. เมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นก็อดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้นลูกจ้างที่มีอายุมากเล็กที่ จะไขว่คว้าหาความสำเร็จหรือความท้าทายจากงานแต่จะค้นหาความพึงพอใจอย่างอื่นทดแทน พวกเขาจะไม่ค่อยแสดงว่าไม่พอใจต่องาน
3. คนที่มีอายุมากมีโอกาที่จะพบกับความสำเร็จที่ต้องการและความสำเร็จในชีวิตจาก หน้าที่การงานอายุและประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความมั่นใจ ความสามารถ ความน่าเชื่อถือและ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่าคนที่มีอายุมากน่าจะมียานที่ดีกว่าคนที่มีอายุน้อย

เพศ (Gender) การวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของเพศที่มีต่อความพึงพอใจต่องานเป็นสิ่ง ที่ขัดแย้งกันและไม่ถูกต้องนักจิตวิทยาสันนิษฐานว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องาน อาจไม่ใช่เพศแต่เป็นที่กลุ่มงานหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยคนหลายประเภทเช่น ในงานเดียวกันผู้หญิง มักจะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าผู้ชายและได้รับการสนับสนุนน้อยกว่าลูกจ้างหญิง

ส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าพวกเขาต้องทำงานหนักกว่าและต้องโหดเค้นจึงจะมีโอกาสได้รับรางวัล  
องค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจที่มีต่องานอย่างชัดเจน

เชื้อชาติ (Race) โดยปกติแล้วลูกจ้างผิวขาวจะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าลูกจ้างที่มี  
ผิวสีอย่างไรก็ตาม ก่อนที่ทุกคนจะมีความพึงพอใจต่องาน พวกเขาจะต้องมีงานทำก่อนมีคนผิวสี  
และชนกลุ่มน้อยอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่มีงานทำ มีงานที่ไม่แน่นอนหรือหมดกำลังใจที่จะหางาน  
ทำแล้วคนอีกจำพวกหนึ่งที่มีงานประจำทำแล้วก็ยังอยู่ในสายงานระดับล่างที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ  
มีโอกาที่จะได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จต่ำ ดังนั้นในขั้นต้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายังมีลูกจ้าง  
จำนวนมากที่ยังไม่พอใจและกำลังหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive ability) ไม่ได้เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจต่องาน  
ที่ชัดเจนแต่จะมีความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานแต่ละประเภทงานบางชนิดต้องการคนที่  
มีความสามารถสูง สถิติปัญญาดีแต่หากคนที่ทำงานมีความสามารถมากกว่างานที่ทำจะก่อให้เกิด  
ความเบื่อหน่ายและไม่พอใจบางครั้งปัจจัยดังกล่าวก็สัมพันธ์กับระดับการศึกษาคนที่มีการศึกษาก็  
จะมีความคาดหวังที่สูงด้วยโดยเชื่อว่าจะต้องได้รับผิชอบและประสบความสำเร็จ

ประสบการณ์การทำงาน (Job experience) ระหว่างทดลองงานลูกจ้างใหม่ก่อนข้างจะ  
พอใจกับงานช่วงนี้เป็นช่วงที่ตื่นเต้นและท้าทายต้องใช้ทักษะและความสามารถ งานที่น่าดึงดูดเป็น  
ของใหม่ความพึงพอใจขั้นต้นจะลดลงถ้าพวกเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากความก้าวหน้าและ  
ยืนยันความสำเร็จของพวกเขาหลังจากนั้นเป็นเรื่องปกติที่จะรู้สึกท้อแท้เมื่อรู้สึกว่ามีความก้าวหน้า  
ช้ามากความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีมากขึ้นเรื่อย ๆ  
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและระยะเวลาในการเก็บประสบการณ์การทำงาน  
เหมือนกับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับอายุแต่ต่างกันที่การเรียกชื่อเท่านั้น การแสดงทักษะ  
(Use of skills) ลูกจ้างมีความสุขในการทำงานถ้าพวกเขามีโอกาสได้แสดงความสามารถหาก  
เงื่อนไขในการทำงานหรือปฏิกริยาของผู้ร่วมงานไม่ตรงกับลักษณะงานความพึงพอใจต่องานก็จะ  
ลดลงด้วย

ความสอดคล้องกับงาน (Job congruence) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความ  
ต้องการของงานกับคุณสมบัติของคนทำงานหากมีความเหมาะสมกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติ  
ของคนทำงานกับความต้องการของงานก็จะเกิดความพึงพอใจต่องาน ในทางกลับกันหากไม่มี  
ความเหมาะสมระหว่างความต้องการของงานกับทักษะของคนทำงานก็จะทำให้ความพึงพอใจต่อ  
งานลดลง

ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) ขึ้นอยู่กับว่าลูกจ้างรับรู้อย่างไรต่อการ  
ดูแลที่องค์กรมีให้หากพวกเขาารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะทำให้ผลการทำงานความพึงพอใจ



ที่มีต่องาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดน้อยลงก่อให้เกิดความเครียด ความคับข้องใจ และหางานใหม่ในที่สุด

บุคลิกภาพ (Personality) ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจต่องานจะสามารถปรับตัวได้ดีและมีอารมณ์ที่มั่นคงซึ่งคุณสมบัติทั้งสองนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดช่องว่าง (Alienation) และการควบคุม (control) ลูกจ้างที่รู้สึกว่าได้ใกล้ชิดและผู้ที่ได้รับการดูแลจะเกิดความพึงพอใจต่องานได้มีส่วนร่วมในงาน และผูกพันกับองค์กร บุคลิกลักษณะของคนกลุ่ม A ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจต่องานแบ่งได้ 2 อย่าง คือคนที่ไขว่คว้าหาความสำเร็จ (Achievement striving) เป็นพวกที่ทำงานอย่างหนักและจริงจัง มีความพึงพอใจต่องานและผลการทำงานกับคนที่ขาดความอดทน (Impatience/ Irritability) เป็นพวกที่ไม่มีความอดทน โกรธง่ายและไม่เป็นมิตร มักจะไม่พอใจต่องาน ยิ่งมีความอดทนน้อยเท่าไรก็จะมี ความพึงพอใจต่องานน้อยเท่านั้นนอกจากนั้นระดับความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามระดับความเชื่อมั่นของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความยุติธรรมความช่วยเหลือ เกื้อกูล และความไว้วางใจ

ระดับของงาน (Occupational level) ยังมีสถานภาพหรือระดับการทำงานสูงก็จะมี ความพึงพอใจต่องานมากยิ่งขึ้นมีโอกาสบรรลุสิ่งที่ต้องการได้มากกว่า มีความเป็นอิสระ ความท้าทายและความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ความพึงพอใจต่องานนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน โดยมากผู้ที่มีความพึงพอใจสูงจะเป็นกลุ่มเจ้าของกิจการช่างเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการ ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจต่องานในระดับต่ำจะเป็นกลุ่มที่ทำงาน โรงงานอุตสาหกรรมบริการและธุรกิจขายปลีก-ส่ง เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งได้ดังต่อไปนี้

เจริญ โคนสีอำนวย (2546, หน้า 113) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 103 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือการยอมให้กัน การปรองดอง การประนีประนอม การเผชิญหน้าการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือของผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เสนห์ โสมนัส (2548) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของข้อความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับ ข้อความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรีพบว่าสาเหตุข้อความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกด้านและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุข้อความขัดแย้งมากกว่าด้านอื่น ๆ วุฒิต่างการศึกษาและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารตลอดจนขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อสาเหตุของ ข้อความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาข้อความขัดแย้งแตกต่างกัน ความแตกต่างทางด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา ความรังเกียจเดียดฉันท์ ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและ กัน การเลือกปฏิบัติกับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไม่เท่าเทียมการขาดขันติธรรมสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจ นำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น ความขัดแย้งเรื่องเชื้อชาติ ความแตกต่างทางด้านอุดมการณ์มีทั้งด้าน อุดมการณ์การเมือง และอุดมการณ์เศรษฐกิจซึ่งก็ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ลัทธิการเมืองที่เน้นถึง อำนาจของรัฐเป็นสำคัญ และให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพบุคคลน้อย ได้แก่ สังคมนิยม เป็นต้น และดำเนินมาถึงปัจจุบัน

พิพิช สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการกับความขัดแย้งในระบบการศึกษาที่มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้ง และเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารการศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี จำนวน 265 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้าการร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและ การเอาชนะส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้ายเมื่อเปรียบเทียบระดับการ บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่า ปริญญาตรี พบว่ามีความแตกต่างกันแต่เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป พบว่าไม่แตกต่าง

ชูชาติ จันทร์แก้ว (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านแนวความคิด โดยพิจารณาเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 6 วิธี คือ วิธีเพิกเฉย วิธีหลีกเลี่ยง วิธีประนีประนอม วิธีการใช้อำนาจวินิจฉัย วิธีใช้เสียงข้างมาก และวิธีเผชิญหน้า จาก การศึกษาพบว่า ด้านบุคลากร กรณีที่นายก ฯ ทราบข้อเท็จจริงส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีประนีประนอม และวิธีเผชิญหน้ามากพอ ๆ กัน ถ้ากรณีที่นายก ฯ ไม่ทราบข้อเท็จจริงส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีใช้อำนาจ

วินิจฉัยมากที่สุด ด้านการเงิน กรณีความขัดแย้งในการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีเสียงข้างมาก กรณีความขัดแย้งในการรักษางบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบการยืมเงิน ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีใช้อำนาจวินิจฉัยมากที่สุด ด้านวัตถุประสงค์ กรณีความขัดแย้งในสถานะที่วัตถุประสงค์มีจำกัด ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีใช้อำนาจมากที่สุด เช่นเดียวกับกรณีความขัดแย้งในการจัดซื้อวัสดุ ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีใช้อำนาจมากที่สุด และด้านแนวความคิด กรณีความขัดแย้งในการตีความตามระเบียบไม่ตรงกัน ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีใช้อำนาจมากที่สุด การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งระหว่างชุมชนในพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล บ้านอ้อม อำเภองาว จังหวัดลำปาง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปีมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมืออายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปีมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

อมรศักดิ์ สอนวงศา (2551, หน้า 49-52) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเทศบาล จังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเทศบาลในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานี ระหว่างผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำ โดยศึกษาจากสาเหตุความขัดแย้ง 3 สาเหตุ คือ 1) ความขัดแย้งด้านบุคคล จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำส่วนใหญ่เห็นว่าการมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทำให้ค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน และเห็นพ้องกันว่า ประสพการณ์และความรู้ส่วนบุคคลมีผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนผู้บริหารฝ่ายประจำบางส่วนเห็นว่าสาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคลยังมีสาเหตุอื่นอีก ได้แก่ ความเชื่อมั่นในประสพการณ์ของตนเอง จนไม่ยอมรับแนวคิดหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ และความรู้ความเข้าใจระเบียบกฎหมายที่ไม่เท่ากัน ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำเห็นพ้องกันว่า ความขัดแย้งด้านบุคคลทำให้ขาดประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหายและสิ้นเปลืองงบประมาณ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำเห็นพ้องกันว่าควรแก้ไขด้วยการประชุม

ปรึกษาหารือ การไกล่เกลี่ย และการฝึกอบรม และควรทำมาตรการทางระเบียบกฎหมายมาบังคับใช้ หรือแยกคู่อริโดยการโอนย้ายสับเปลี่ยน 2) ความขัดแย้งด้านการปฏิบัติงานพบว่า วิสัยทัศน์ในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นประชานิยมที่ผิดหลักการทำให้นโยบายไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ขาดความร่วมมือและภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย สามารถแก้ไขด้วยการประชุมชี้แจง อบรมพัฒนาความรู้ ถ้าให้ยุติโดยเร็วควรโอนย้ายหรือสับเปลี่ยน และ 3) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์พบว่า ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำมีความเห็นเหมือนกันว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือความก้าวหน้าในระบบราชการเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งมีผลทำให้ขาดความสามัคคีในองค์กรพนักงานเจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจขาดความไว้วางใจกันในองค์กรปฏิบัติราชการขาดประสิทธิภาพภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหายควรแก้ไขด้วยการปรึกษาหารือ บริหารราชการด้วยหลักธรรมาภิบาล บริหารงานบุคคลด้วยหลักคุณธรรม ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การศึกษาปัญหา สาเหตุและการบริหารความขัดแย้งของผู้นำชุมชนบ้านแหลมมะขบ

ถนอม อัดโตโนและพระมหาปณิธาน เป็งอิน (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้นำชุมชนผลการศึกษาพบว่าความขัดแย้งของชุมชนบ้านแหลมมะขบ สาเหตุเกิดจากความขัดแย้งในอดีตระหว่างตระกูล/ เครือญาติที่เกี่ยวข้องที่ทำกิจการสีบทอดอำนาจทางการเมือง การเอาผลประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง ความเห็นที่แตกแยกทางความคิด ความเชื่อความศรัทธาและมีมุมมองที่ต่างกันและพบว่าผู้วิจัยใช้แนวทางในการบริหารการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 วิธีคือ 1) วิธีเผชิญหน้า 2) วิธีหลีกเลี่ยง 3) วิธีบังคับ 4) วิธีไกล่เกลี่ย และ 5) วิธีประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งผู้นำรับฟังข้อขัดแย้งของคู่อริทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาพยายามให้คู่อริพบกันครั้งทางค้นหาทางสายกลางดำเนินการคู่อริต้องเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมดการใช้แนวทางบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางดีผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนบ้านแหลมมะขบลดลงมีการพูดคุยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ความทำงานร่วมกันมากขึ้นซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีและเป็นสิ่งทำทนายของผู้นำชุมชนให้เกิดการตื่นตัวและกระตุ้นให้ผู้นำเพื่อเป็นการสร้างการยอมรับในชุมชนการศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทดจังหวัดนครราชสีมา

วรชัย วุฒิสารสกุล (2553, หน้า 49) ได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลและเพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการของ

องค์การบริหารส่วนตำบลมีทั้งหมด 12 สาเหตุได้แก่ 1) พฤติกรรมส่วนตัว 2) สายบังคับบัญชา ที่ต่างระดับกันที่มองว่าก้าวก่างานกัน 3) การพึ่งพาการทำงานในภารกิจต่าง ๆ ที่ปฏิบัติต่อเนื่อง 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่/ วิธีการทำงาน 5) โครงสร้างองค์กรที่ซ้ำซ้อนต่อกัน 6) ผลประโยชน์ ส่วนตัว 7) ค่านิยมทัศนคติความเชื่อที่แตกต่างกัน 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงและการ สื่อสาร 9) การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน 10) พื้นฐานการศึกษา/ อบรม 11) ปัจจัยการบริหารที่จำกัดขาดแคลน 12) การเมืองท้องถิ่นการเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ และจาก การศึกษายังพบอีกว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งกันในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหาร ส่วนตำบลมี 17 วิธี ดังนี้ 1) ดำเนินการทางวินัยตามฐานความผิด 2) ปฐมนิเทศก่อนเข้าปฏิบัติ ราชการ 3) จัดให้มีกิจกรรมที่เป็นกระบวนการทำงานเป็นทีม 4) เรียกพบเพื่อปรับความเข้าใจและ เเชิญชวนให้เกลี้ยกล่อม ประนีประนอม 5) การฝึกอบรมทั้งที่หน่วยงานจัดเองและอบรมนอก หน่วยงาน 6) ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 7) จัด โครงสร้างส่วนราชการให้มีภารกิจ ที่ชัดเจน 8) จัดทำกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน 9) ทำแผนผังขั้นตอนการผ่านงาน 10) การสับเปลี่ยน/ หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ 11) ประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติและพิจารณาศักยภาพ หน่วยงานพร้อมกับการค้นหาเป้าหมายร่วมกัน 12) แจงเวียนเป็นหนังสือเพื่อทราบ 13) การกำหนด ค่านิยมร่วมกัน 14) กระตุ้นบุคลากรที่หย่อนประสิทธิภาพ 15) ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณา ความดีความชอบ 16) ตั้งบุคลากรภายนอกองค์กรร่วมเป็นคณะทำงาน และ 17) จัดหาปัจจัยบริหาร ให้เพียงพอตามความจำเป็นและการบริหารอย่างคุ้มค่า

การศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับวงการศึกษา 3 รูปแบบ คือความขัดแย้งระหว่าง บุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจากการศึกษาพบว่าความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลนั้นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยเป็นความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ คือการ เลื่อนขั้นเงินเดือนการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษเรื่องบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจนเกิดความเข้าใจกัน ผู้บริหารต้องบริหารความขัดแย้งดังนี้คือ 1) วินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง 2) ใช้หลักธรรมาภิบาลและ การบริหารงานบุคคล และ 3) พัฒนาทักษะและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล แนวทางความขัดแย้งภายในกลุ่ม จากการศึกษพบว่า 1) ควรจัดระบบและเข้าใจให้ตรงกัน 2) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีเมตตาธรรมกับทุกกลุ่ม รวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ด้านความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ แนวทางการบริหาร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มพบว่ามีการจัดสรรทรัพยากร ผลตอบแทน/ รางวัลอย่างเป็นธรรม และ ให้มีความสำคัญกับแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

จุฬาร ศรศิลป์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร โดยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุ จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. จากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ และความรู้ที่ต่างกัน พฤติกรรมส่วนตัว ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน และการศึกษาที่ต่างกัน
  2. จากการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนตัว การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ การแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคี และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
  3. จากสภาพองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ความเข้มงวดในกฎระเบียบ และการมีทรัพยากรที่จำกัด
- วิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร มีดังนี้
1. บริหารความขัดแย้งจากความแตกต่างทางการศึกษา ได้แก่ การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและประชุมชี้แจงรายละเอียดเพื่อทำความเข้าใจ
  2. การบริหารความขัดแย้งจากสาเหตุค่านิยมทัศนคติการรับรู้ และความรู้สึกที่แตกต่างกัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนค่านิยม ทักษะ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์และการรับฟังความคิดเห็น
  3. การบริหารความขัดแย้งจากพฤติกรรมส่วนตัว ได้แก่ กำหนดรางวัลและบทลงโทษ การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนตัว
  4. การบริหารความขัดแย้งจากประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ได้แก่ การส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์
  5. การบริหารความขัดแย้งจากการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ ได้แก่ การแจ้งเวียนหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร
  6. การบริหารความขัดแย้งจากผลประโยชน์ส่วนตัว ได้แก่ ยึดระบบคุณธรรมจริยธรรม สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันและให้บุคคลภายนอกประเมิน
  7. การบริหารความขัดแย้งจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคี ได้แก่ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การทำกิจกรรมร่วมกัน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน และการประนีประนอม
  8. การบริหารความขัดแย้งจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาหรือสายการบังคับบัญชา ได้แก่ ประชุมชี้แจงกำหนดแนวทาง ยึดสายการบังคับบัญชาและติดตามประเมินผล

9. การบริหารความขัดแย้งจากการมีทรัพยากรที่จำกัดได้แก่จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่าและใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

10. การบริหารความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ได้แก่จัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้ชัดเจนถูกต้องการปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงานและวางแผนอัตรากำลังคนให้เพียงพอ

11. การบริหารความขัดแย้งจากความเข้มงวดในกฎระเบียบได้แก่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบการใช้มาตรฐานเดียวกันและการกำหนดมาตรการลงโทษ

12. การบริหารความขัดแย้งจากโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจนได้แก่กำหนดโครงสร้างส่วนราชการให้ชัดเจนเป็นปัจจุบันและการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

วินิจ โพธิ์เวียง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารความขัดแย้งและแนวทางการบริหาร ความขัดแย้งในด้านสาเหตุของความขัดแย้ง ผลกระทบของความขัดแย้งและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดจากสาเหตุ 13 ประการดังนี้ 1) ขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 2) การไม่ให้เกิดรักกัน 3) การขัดแย้งด้านบทบาทอำนาจหน้าที่ 4) สถานภาพที่แตกต่าง 5) ทักษะที่ต่างกัน 6) สไตล์การทำงานที่ต่างกัน 7) ค่านิยมต่างกัน 8) ขาดจิตสำนึก 9) ความคิดต่างกัน 10) กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงบ่อย และกำกวม 11) การสื่อสาร 12) การศึกษาการเรียนรู้ 13) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย จากการศึกษาพบว่า ผลกระทบจากการเกิดความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นผลบวกและผลลบ ดังนี้ ผลบวก 1) เป็นการถ่วงดุล ตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน 2) เกิดความคิดใหม่ ๆ 3) เจ้าหน้าที่เกิดความสามัคคี 4) ป้องกันการเฉื่อยชา 5) เปลี่ยนแปลงบุคคลในสังคม 6) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 7) เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการศึกษาระเบียบกฎหมายอยู่ตลอดเวลา และปฏิบัติตามกฎหมาย 8) ความลับที่ถูกปิดไว้ถูกนำออกมาเปิดเผย ผลลบ 1) เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจ 2) ขาดความคิดสร้างสรรค์ 3) ขาดความเชื่อถือจากบุคคลภายนอก 4) งานไม่บรรลุเป้าหมาย 5) ขาดความสามัคคีแบ่งพรรคแบ่งพวก 6) งานล่าช้า 7) เกิดความตึงเครียด 8) สูญเสียทรัพยากร เสียเวลา 9) ทำให้ถูกตรวจสอบอย่างเข้มข้น กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งจากการศึกษาพบว่า 1) การพูดคุยประชุมปรึกษาหารือ 2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ แต่ละฝ่ายควรยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ไม่ก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน 3) ย้ายออกจากองค์กร 4) เปิดเวทีประชาคม กรณีขัดแย้งภายนอกองค์กร 5) การประนีประนอม 6) สับเปลี่ยนงาน 7) ใช้ระเบียบกฎหมาย 8) หลีกเลียง 9) เจริญใจไกลเกลี่ย เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

บุญสม ศรีทาแก (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ในองค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาหมอ อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง รูปแบบกระบวนการและผลกระทบของความขัดแย้ง กลยุทธ์และแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาหมอมีสรรพคุณหรือศักยภาพในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้และความสามารถมีภาวะผู้นำสูง มีบุคลากรที่มีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างความเชื่อมั่นสร้างความประทับใจตลอดจนให้การสนับสนุนตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง สำหรับรูปแบบกระบวนการและผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์กรพบว่ารูปแบบกระบวนการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกิดจากทัศนคติความเชื่อ ความศรัทธาค่านิยมที่แตกต่างกันตลอดจนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน มีความคลุมเครือไม่รู้จักหน้าที่ของตนเองซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้งานหยุดชะงักหรือทำได้เพียงบางส่วนเท่านั้นสำหรับกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรพบว่า การสร้างค่านิยมร่วมกันให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ใช้ความพอใจเป็นที่ตั้ง เน้นการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจนต่อเนื่อง เน้นการติดต่อสื่อสารในประเด็นที่เป็นปัญหาให้อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและถูกต้อง สร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะร่วมกัน เปิดโอกาสให้คู่กรณีแก้ปัญหาร่วมกัน ใช้วิธีการประนีประนอมซึ่งกันและกันเจรจาพูดคุยให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจร่วมกันให้อภัยซึ่งกันและกันและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมควรให้มีการส่งเสริมด้านการบริหารงานภายในองค์กรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมประนีประนอม ยึดหลักคุณธรรมสร้างทัศนคติและค่านิยมที่ดีร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นจริงและเน้นถึงความถูกต้อง ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจของบุคลากรผู้ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ต่อตนเอง และต่อประชาชนผู้รับบริการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงทัศนคติความรู้สึกลึกซึ้งออกมาโดยยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลเพื่อลดการต่อต้านของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร

ณัฐฉัตร คำวิเศษ (2554, หน้า 42-43) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐมพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากที่สุดรองลงมาคือ การประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะน้อยที่สุด โดยวิธีการยอมให้พนักงานมีความคิดเห็นว่าการยินยอมให้ทุกคนในองค์กรสมความปรารถนาเป็นวิธีการแรกที่ใช้จัดการความขัดแย้งผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้ง จำแนกเป็นรายด้านสาเหตุที่เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรก คือ วิธีการทำงาน รองลงมา คือ ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน



ด้านการปฏิสัมพันธ์ อันดับแรก คือ มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร รองลงมา คือ การสื่อสาร ลำช้า ข้อมูลบกพร่อง บิดเบือน ด้านสภาพขององค์กรอันดับแรกกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป รองลงมา ความขาดแคลนทรัพยากรผลการวิเคราะห์สมมุติฐาน เพศ อายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน สาเหตุความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและ ด้านสภาพองค์การ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ วิธีการจัดการความขัดแย้ง

Melamed and Reiman (2000, pp 16-20) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้งในการจัดการศึกษาโดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High school) จากนักการศึกษาและผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่าความต้องการด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุม อภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครองผู้มีส่วนร่วม-เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้งและการจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Robbins (1983 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2546, หน้า 21) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ศึกษาพบว่าวิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีการจัดการ ข้อความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลแต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของข้อความขัดแย้งด้วยและในทางตรงกันข้าม ยังมีวิธีการที่มีประสิทธิผลอีกมากมายเทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญ ๆ ที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษาขณะเดียวกันก็ อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ หลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศข้อจำกัดด้านการใช้ เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการยั้งคิดจนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดั้งเดิม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิมดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน

Bradley (1984 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2546, หน้า 21) ได้ศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองแคนเวอร์ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง มักจะใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่สันติวิธีคือการทำให้เปลี่ยนพฤติกรรม โดยไม่ต้องมาด่าว่าหรือใช้ความรุนแรงต่อกัน มาตรการลงโทษทางสังคมเป็นวิธีการหนึ่งของสันติวิธี เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการทางสังคมเช่นกัน และมีความกำลังเทียบเท่าหรือมากกว่ากฎหมาย เสียด้วยซ้ำไป การที่ทั้งสองฝ่ายต่างสมัครใจมาเจรจาระหว่างกันเพื่อตัดสินใจร่วมกัน โดยที่ต่างฝ่าย

ต่างต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อรับฟังความต้องการที่แท้จริงของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ใช่การเกลี้ยกล่อมให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตามความต้องการของตนเอง การเจรจาคือคำตอบของความขัดแย้งทุกอย่าง

Prichard (1985 อ้างถึงใน เจริญ โกลีอำนาจ, 2546, หน้า 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ไขความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขันการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่าวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกันการวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาศึกษาแนวทางการสร้างความปรองดอง การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขความขัดแย้ง กระบวนการสร้างความปรองดอง และความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่าน ร่วมกับการศึกษากฎหมาย รูปแบบ และกลไกที่เกี่ยวข้องซึ่งเคยมีการนำไปใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งสะท้อนให้เห็นความจริงที่ว่าไม่มีความคิดเห็นของฝ่ายใดที่ถูกหรือผิด ไปเสียทั้งหมด ท่ามกลางสภาวะความขัดแย้งในปัจจุบันที่แต่ละฝ่ายยังคงยึดมั่นอยู่ในจุดยืน (Position) ของตนเอง สิ่งที่ต้องริเริ่มดำเนินการ โดยเร็วคือการสร้างบรรยากาศแห่งการปรองดองด้วยการเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสถกเถียงแลกเปลี่ยนในวงกว้าง ต่อข้อเสนอ และทางเลือก

Gravea (1978 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประพุดติ, 2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารในการรับมือกับข้อความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ความขัดแย้งในสังคมจึงเป็นเรื่องปกติ” องค์การเองในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมจึงมีอาจก้าวข้ามเรื่องความขัดแย้งไปได้เพราะหากขาดความขัดแย้ง องค์การก็จะหยุดนิ่ง และขาดความเจริญ ดังที่ทวิบูรณ หอมเย็น (2544, หน้า 79) แสดงความเห็นว่ “ที่ใดปราศจากความขัดแย้งที่นั่นขาดความเจริญ...” คำถามจึงมีว่าในเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้แล้วจะมีวิธีการใดที่จะช่วยจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

Invernizza (1988 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประพุดติ, 2547, หน้า 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “School superintendents และ ผู้บริหารเทศบาลนคร: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานวิธีแก้ไขความขัดแย้งและลักษณะที่เลือกสรรค์” โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และ ผู้บริหารเทศบาลนคร จำนวน 30 คู่จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกันโดยใช้เครื่องมือ Thomas-kilmann ที่เรียกว่า Thomas-kilmann conflict mode instrument เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและลักษณะที่เลือกสรรค์ ผลการศึกษา

พบว่าจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ Thomas-kilmann พบว่าผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ความร่วมมือการหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 และการแข่งขันเลือกใช้น้อยที่สุด จะเห็นว่าการประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีเดียวเท่านั้นที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นแสดงว่าผู้บริหารของเทศบาลนครใช้การปรองดองมากกว่า Schoibskiol superintendents และพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและอายุผู้บริหารเทศบาลนครที่มีอายุมากกว่าจะใช้วิธีการปรองดองมากกว่า ด้านการศึกษา Schoibskiol superintendents ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาโทให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอกและทางด้านภูมิศาสตร์ ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตในเมืองผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารฝ่ายการศึกษาและเทศบาล เช่นการติดต่อระหว่างกันและกันและข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามาการลดลงอย่างไม่เป็นทางการ ธรรมเนียมหรือชนิดของหัวข้อเรื่องและการวางแผนดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

Revilla (1984 อ้างถึงใน กำจัด คงหนู, 2547, หน้า 50) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเลือกใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อยและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ มีผลงานใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงสมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกันองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่องมีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานานทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพ ในการตัดสินใจทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ดีขึ้นทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้นยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักปรับตัว และการประสานงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในนิคมอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารใน 5 ลักษณะ คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้โดยมี รายละเอียดในการศึกษาดังนี้

#### วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร (Document research) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมจากตำรา สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัยและวิทยานิพนธ์
2. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารข้ามชาติโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร

#### ประชากร

การศึกษานี้จะศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 47 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive samples)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เชื้อชาติอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับความคิดเห็นและค่าน้ำหนักมาตราส่วนดังนี้

5 หมายถึง	ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด
4 หมายถึง	ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก
3 หมายถึง	ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง
2 หมายถึง	ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย
1 หมายถึง	ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

### การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม โลหะผู้ศึกษามีวิธีดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ
2. ศึกษาและปรับปรุงแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามประกอบด้วย สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105)
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของขอบเขตและให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ จำนวน 3 ท่านดังนี้
  - 4.1 ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 คุณวิเชียร ราชสาร ผู้บริหารแผนกงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า
  - 4.3 คุณสิรินทิพย์ นวบุตร ผู้บริหารแผนกงานฝ่ายบริหารงานฝ่ายขาย
5. นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรซึ่งมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรและไม่ใช้กลุ่มประชากรที่จะนำมาศึกษาจำนวน 30 คน จากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ที่เป็นแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แบบแอลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบาช (Cronbach's alpha coefficient) ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.75

- นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์เครื่องมือชนิดต่าง ๆ เป็นฉบับสมบูรณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาติดต่อขอทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยังกรรมการผู้จัดการบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยองที่เป็นกลุ่มประชากรที่จะศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บ รวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

- ผู้ศึกษาทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรผ่านทางฝ่ายทรัพยากรและฝ่ายธุรการ เพื่อทำการแจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
- หลังจากนั้นอีกประมาณ 2 สัปดาห์ติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง
- ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ
- เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือน มิถุนายน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

- ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มประชากร โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
- การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
- การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยแยกตามปัจจัย ด้านเชื้อชาติอายุระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
- การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้งจากแบบสอบถามแบบปลายเปิดวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำข้อมูล

ทั้งหมดมาหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

### เกณฑ์การแปลผล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลโดยใช้สูตรอันตรายภาคชั้น เพื่อกำหนดระดับการบริหาร (ลือชัย วงษ์ทอง, 2555, หน้า 91) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.81-2.61	ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.62-3.42	ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.43-4.23	ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.24-5.00	ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 47 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 47 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 47 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและลงรหัสในแบบสอบถาม บันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ โดยใช้ตารางประกอบและคำบรรยาย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เชื้อชาติ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 4-1 จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคม  
อุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สถานภาพ	จำนวน (47 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>เชื้อชาติ</b>		
ไทย	45	95.74
ญี่ปุ่น	2	4.26
รวม	47	100.00
<b>อายุ</b>		
25-31 ปี	21	
31-40 ปี	25	
41-50 ปี	1	
รวม	47	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	32	68.09
ปริญญาโท	15	31.91
รวม	47	100.00
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	34	72.34
10-15 ปี	12	25.53
สูงกว่า 15 ปี	1	2.13
รวม	47	100.00
<b>แผนกที่ปฏิบัติงาน</b>		
Human resource	3	6.38
Customer service	18	38.30
Logistics	3	6.38
Engineer	6	12.77
Account	2	4.26
Other	15	31.91
รวม	47	100.00

จากตารางที่ 4-1 ผลการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหาร  
บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีดังนี้

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า เป็นคนที่มีเชื้อชาติไทยคิดเป็นร้อยละ 95.74 และเชื้อชาติญี่ปุ่นร้อยละ 4.26

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.20 รองลงมาอายุ 25-31 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.70 และมีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.10

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.10 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 31.91

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.34 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.53 และมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.13

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Customer service คิดเป็นร้อยละ 38.30 รองลงมาคือปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other คิดเป็นร้อยละ 31.91 ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Engineer คิดเป็นร้อยละ 12.77 ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource และ และ แผนก Logistics คิดเป็นร้อยละ 6.38 และปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Account คิดเป็นร้อยละ 4.26

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง**

ผลการวิเคราะห์การจัดการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 5 ด้าน ในการสอบถามระดับปฏิบัติการของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 2 ถึง 7

ตารางที่ 4-2 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติการของ  
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคม  
อุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการเอาชนะ

ด้านการเอาชนะ	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ในองค์กร ท่านได้ พยายามทำตามวิธีของ ตนเองจนบรรลุ เป้าหมาย	5 (2.35)	26 (12.22)	12 (5.64)	3 (1.14)	2 (0.94)	3.66	0.84	มาก	3
2. ท่านได้แถลง นโยบายการทำงาน พร้อมทั้งกระชับให้ ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามนโยบาย อย่างเคร่งครัด	5 (2.35)	22 (10.34)	20 (9.40)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.68	0.66	มาก	2
3. ท่านได้แสวงหา การสนับสนุนจากคน อื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุ วัตถุประสงค์	3 (1.41)	13 (6.11)	23 (10.81)	7 (3.29)	1 (0.47)	3.21	0.85	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านการเอาชนะ	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
4. ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด	3 (1.41)	17 (7.99)	22 (10.34)	5 (2.35)	0 (0.00)	3.38	0.76	ปานกลาง	5
5. ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้อื่น	9 (4.23)	27 (12.69)	6 (2.82)	5 (2.35)	0 (0.00)	3.85	0.85	มาก	1
6. ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ	3 (3.41)	15 (7.05)	22 (10.34)	6 (2.82)	1 (0.47)	3.28	0.85	ปานกลาง	6
7. ท่านชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	3 (3.41)	23 (10.81)	20 (9.40)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.60	0.63	มาก	4
8. ท่านใช้ความต้องการของตนเองเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง	0 (0.00)	14 (6.58)	22 (10.34)	7 (3.29)	4 (1.88)	2.98	0.89	ปานกลาง	8
ภาพรวมด้านการเอาชนะ						3.46	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผลการศึกษาด้านการเอาชนะ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.46$ ,  $\sigma = 0.798$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

การเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.85$ ,  $\sigma = 0.859$ ) เป็นอันดับที่ 1

ได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกระชับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.68$ ,  $\sigma = 0.663$ ) เป็นอันดับที่ 2

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ท่านได้พยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.66$ ,  $\sigma = 0.841$ ) เป็นอันดับที่ 3

ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.638$ ) เป็นอันดับที่ 4

ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.38$ ,  $\sigma = 0.768$ ) เป็นอันดับที่ 5

เชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาคงของตนเองถูกต้องเสมอ สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.28$ ,  $\sigma = 0.852$ ) เป็นอันดับที่ 6

ได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.858$ ) เป็นอันดับที่ 7

ใช้ความต้องการของตนเองเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.98$ ,  $\sigma = 0.897$ ) เป็นอันดับที่ 8

ตารางที่ 4-3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด  
จังหวัดระยอง ด้านการร่วมมือ

ด้านการร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านให้คู่กรณี ร่วมมือหรือช่วยเหลือ กันแก้ปัญหาจนเป็นที่ พอใจทั้งสองฝ่าย	7 (3.29)	27 (12.69)	11 (5.17)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.83	0.73	มาก	5
2. ท่านรับฟังความ คิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการ แก้ปัญหา	12 (5.64)	28 (13.16)	7 (3.29)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.11	0.63	มาก	1
3. ท่านขอความ ร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งจนความ ขัดแย้งคลี่คลาย และเป็นที่ยอมรับของ ทุกฝ่าย	11	26	10	0	0	4.02	0.67	มาก	2
4. เมื่อเกิดความ ขัดแย้งท่านหา แนวทางให้คู่กรณี ปรึกษาหรือจน ทั้งสองฝ่ายพอใจ	6 (2.82)	33 (15.51)	8 (3.76)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.96	0.55	มาก	3
5. ท่านเปิดโอกาสให้ คู่กรณีหาทางออก ร่วมกันจากกรณีความ ขัดแย้ง	9 (4.23)	25 (11.75)	11 (5.17)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.78	0.76	มาก	6

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ด้านการร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
6. ท่านให้ผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันลงมือปฏิบัติการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จนทุกฝ่ายพอใจ	11 (5.17)	26 (12.22)	10 (4.70)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.02	0.67	มาก	2
7. ท่านแสวงหาความ ช่วยเหลือจากคนอื่นใน การแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่าย พอใจ	5 (2.35)	24 (11.28)	16 (7.52)	1 (0.47)	1 (0.47)	3.66	0.78	มาก	7
8. ท่านเปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ ความคิดร่วมกันในการ วินิจฉัยปัญหา ความขัดแย้ง	9 (4.23)	26 (12.22)	11 (5.17)	1 (0.47)	0 (0.00)	3.83	0.73	มาก	4
ภาพรวมด้านการร่วมมือ						3.92	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผลการศึกษาด้านการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง  
ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.693$ ) เมื่อ  
พิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา สามารถปฏิบัติได้อยู่  
ในระดับมาก ( $\mu = 4.11$ ,  $\sigma = 0.634$ ) เป็นอันดับที่ 1

ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลาย  
และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย และ ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุก  
ฝ่ายพอใจ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.02$ ,  $\sigma = 0.675$ ) เป็นอันดับที่ 2

เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาแนวทางให้คู่กรณีปรึกษาหรือจนทั้งสองฝ่ายพอใจ สามารถ  
ปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 0.550$ ) เป็นอันดับที่ 3

เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.91$ ,  $\sigma = 0.717$ ) เป็นอันดับที่ 4

ให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.83$ ,  $\sigma = 0.732$ ) เป็นอันดับที่ 5

เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.769$ ) เป็นอันดับที่ 6

แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.66$ ,  $\sigma = 0.788$ ) เป็นอันดับที่ 7

ตารางที่ 4-4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการประนีประนอม

ด้านการ ประนีประนอม	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านทำหน้าที่ เป็นคนกลาง ในการไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้ง	5 (2.35)	26 (12.22)	13 (6.11)	3 (1.41)	0 (0.00)	3.70	0.749	มาก	5
2. ท่านพยายาม หาวิธีแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ของตนกับ ความคิดเห็นของ ผู้อื่นเมื่อมี ความขัดแย้ง	7 (3.29)	28 (13.16)	10 (4.70)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.85	0.722	มาก	2



ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ด้านการ ประนีประนอม	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3. ท่านยอมเสียสละ บางอย่างเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการ แก้ไขความขัดแย้ง	9 (4.23)	17 (7.99)	19 (8.93)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.70	0.832	มาก	6
4. เมื่อเกิดกรณี ความขัดแย้งท่าน พยายามถนอมน้ำใจ ผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้	9 (4.23)	26 (12.22)	10 (4.70)	1 (0.74)	1 (0.74)	3.87	0.824	มาก	1
5. ท่านคำนึงถึงความ ต้องการของผู้อื่นใน การเจรจาแก้ปัญหา	7 (3.29)	22 (10.34)	17 (7.99)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.74	0.736	มาก	3
6. ท่านพยายามทำ ให้คู่กรณีเข้าใจอีก ฝ่ายหนึ่งและลด ความสำคัญของ ตนเองลงบ้าง	6 (2.72)	23 (10.81)	17 (7.99)	1 (0.47)	0 (0.00)	3.72	0.713	มาก	4
7. ท่านทำให้คู่กรณี เกิดความพึงพอใจ ทุกครั้ง	3 (1.41)	19 (8.93)	2 (10.34)	3 (1.41)	0 (0.00)	3.47	0.718	ปานกลาง	8
8. ท่านยอมแพ้ใน บางประเด็นเพื่อชนะ ในอีกบางประเด็น	7 (3.29)	19 (8.93)	18 (8.46)	2 (0.49)	1 (0.47)	3.62	0.874	มาก	7
ภาพรวมด้านการประนีประนอม						3.71	0.771	มาก	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผลการศึกษาด้านการประนีประนอม การบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ด้านการประนีประนอมโดยภาพรวมสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.71, \sigma = 0.771$ )  
เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.87, \sigma = 0.824$ ) เป็นอันดับที่ 1

พยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ ( $\mu = 3.85, \sigma = 0.722$ ) เป็นอันดับที่ 2

คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.74, \sigma = 0.736$ ) เป็นอันดับที่ 3

พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.72, \sigma = 0.713$ ) เป็นอันดับที่ 4

ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.70, \sigma = 0.749$ ) เป็นอันดับที่ 5

ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.70, \sigma = 0.832$ ) เป็นอันดับที่ 6

ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.62, \sigma = 0.874$ ) เป็นอันดับที่ 7

ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจทุกครั้ง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.47, \sigma = 0.718$ ) เป็นอันดับที่ 8

ตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด  
 จังหวัดระยอง ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านไม่กระทำการใด ๆ ที่จะให้สถานการณ์ ความขัดแย้งคลี่คลายลง	3 (1.41)	9 (4.23)	13 (6.11)	14 (6.58)	8 (3.76)	2.68	1.163	ปานกลาง	3
2. ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน	0 (0.00)	8 (3.76)	16 (7.52)	16 (7.52)	7 (3.29)	2.53	0.952	ปานกลาง	6
3. ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เกิดประโยชน์	5 (2.35)	17 (7.99)	17 (7.99)	7 (3.29)	1 (0.47)	3.38	0.945	ปานกลาง	1
4. ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง	2 (0.94)	17 (7.99)	20 (9.40)	7 (3.29)	1 (0.47)	3.26	0.846	ปานกลาง	2
5. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นนำไปสู่การโต้แย้งกัน	2 (0.94)	22 (10.34)	16 (7.52)	6 (2.82)	1 (0.47)	3.38	0.848	ปานกลาง	1
6. ท่านไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	1 (0.47)	7 (3.29)	21 (9.87)	9 (4.23)	9 (4.23)	2.62	1.033	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ด้านการหลีกเลี่ยง	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
7. ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา	1 (0.47)	7 (3.29)	17 (7.99)	16 (7.52)	6 (8.82)	2.60	0.970	ปานกลาง	5
8. ท่านปล่อยให้เวลาว่าง ๆ เพื่อให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	1 (0.47)	7 (3.29)	15 (7.05)	17 (7.99)	7 (3.29)	2.53	0.997	ปานกลาง	6
ภาพรวมด้านการหลีกเลี่ยง						2.83	0.96	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-5 พบว่า การศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการหลีกเลี่ยงโดยภาพรวมสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.71$ ,  $\sigma = 0.771$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกัน สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.38$ ,  $\sigma = 0.848$ ) และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.38$ ,  $\sigma = 0.945$ ) เป็นอันดับที่ 1

หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.26$ ,  $\sigma = 0.846$ ) เป็นอันดับที่ 2

ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.68$ ,  $\sigma = 1.163$ ) เป็นอันดับที่ 3

ไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.62$ ,  $\sigma = 1.033$ ) เป็นอันดับที่ 4

มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.60$ ,  $\sigma = 0.970$ ) เป็นอันดับที่ 5

ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์การของตน และท่านปล่อยให้เวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 253, \sigma = 0.952$  และ ( $\mu = 253, \sigma = 0.977$ ) เป็นอันดับที่ 6

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้านการยอมให้

ด้านยอมให้	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องการเจรจาต่อรอง	1 (0.47)	24 (11.28)	20 (9.40)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.51	0.621	มาก	2
2. ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	7 (3.29)	30 (14.10)	7 (3.29)	3 (1.41)	0 (0.00)	3.87	0.741	มาก	1
3. ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	4 (1.88)	13 (6.11)	20 (9.40)	9 (4.23)	1 (0.47)	2.53	0.997	ปานกลาง	7
4. ท่านมักถือคติเป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	4 (1.88)	12 (5.64)	23 (10.81)	6 (2.82)	2 (0.94)	3.21	0.931	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ด้านยอมให้	ระดับการปฏิบัติ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
5. ท่านยอมเสียสละ สิ่งที่อยากได้ให้ผู้อื่น สมปรารถนา	0 (0.00)	26 (12.22)	15 (7.05)	5 (2.35)	1 (0.47)	3.40	0.771	ปานกลาง	3
6. ท่านปล่อยให้ผู้อื่น มีอิทธิพลเหนือ ตนเองและยอมทำ ตามผู้อื่น	4 (1.88)	12 (5.64)	15 (7.05)	9 (4.23)	7 (3.29)	2.94	1.187	ปานกลาง	6
7. ท่านทำตามความ คิดเห็นของผู้อื่นถ้า สามารถทำให้ผู้อื่น มีความสุขหรือได้ ประโยชน์	2 (0.94)	23 (10.81)	14 (6.58)	6 (2.82)	2 (0.94)	3.36	0.919	มาก	4
8. ท่านพยายามที่จะ ไม่ทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกของคนอื่น	7 (3.29)	29 (13.63)	9 (4.23)	2 (0.94)	0 (0.00)	3.87	0.711	มาก	1
ภาพรวมด้านการยอมให้						3.34	0.860	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ผลการศึกษาด้านการยอมให้ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง  
ด้านการยอมให้โดยภาพรวมสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.34, \sigma = 0.860$ )  
เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก  
( $\mu = 3.87, \sigma = 0.741$ ) และพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น สามารถปฏิบัติได้  
อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.87, \sigma = 0.711$ ) เป็นอันดับที่ 1

นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องการเจรจาต่อรอง สามารถปฏิบัติได้  
อยู่ในระมาก ( $\mu = 3.51, \sigma = 0.621$ ) เป็นอันดับที่ 2

ยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้ให้ผู้อื่นสมปรารถนา สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.40$ ,  $\sigma = 0.771$ ) เป็นอันดับที่ 3

ทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.36$ ,  $\sigma = 0.919$ ) เป็นอันดับที่ 4

มักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.931$ ) เป็นอันดับที่ 5

ปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.94$ ,  $\sigma = 1.187$ ) เป็นอันดับที่ 6

ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.53$ ,  $\sigma = 0.997$ ) เป็นอันดับที่ 7

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในภาพรวมด้านต่าง ๆ

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.46	0.798	ปานกลาง	3
2. ด้านการร่วมมือ	3.92	0.693	มาก	1
3. ด้านการประนีประนอม	3.71	0.771	มาก	4
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.83	0.969	ปานกลาง	5
5. ด้านการยอมให้	3.34	0.860	ปานกลาง	4
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	3.45	0.818	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-7 ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมี การบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.45$ ,  $\sigma = 0.818$ ) เมื่อจำแนกระดับ การบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

- ด้านการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับมาก  
( $\mu = 3.92, \sigma = 0.693$ ) เป็นอันดับ 1
- ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\mu = 3.71, \sigma = 0.771$ ) เป็นอันดับ 2
- ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\mu = 3.46, \sigma = 0.798$ ) เป็นอันดับ 3
- ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\mu = 3.44, \sigma = 0.860$ ) เป็นอันดับ 4
- ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\mu = 2.83, \sigma = 0.969$ ) เป็นอันดับ 5

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะ  
แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในการสอบถามความระดับการ  
ปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติโลหะ จำแนกตามข้อมูลด้านสถานภาพ ได้แก่  
จำแนกตามอายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้  
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 8 ถึง 11



ตารางที่ 4-8 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุ

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	อายุ								
	25-30 ปี			31-40 ปี			รวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.39	0.683	ปาน กลาง	3.51	0.868	มาก	3.45	0.776	ปาน กลาง
2. ด้านการร่วมมือ	3.89	0.598	มาก	3.94	0.775	มาก	3.92	0.687	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	3.64	0.780	มาก	3.75	0.768	มาก	3.70	0.774	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.93	0.861	ปาน กลาง	2.85	1.033	ปาน กลาง	2.89	0.947	ปาน กลาง
5. ด้านการยอมให้	3.47	0.786	ปาน กลาง	3.48	1.084	ปาน กลาง	3.48	0.935	ปาน กลาง
การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	3.46	0.786	ปาน กลาง	3.48	1.084	ปาน กลาง	3.48	0.823	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4-8 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.48$ ,  $\sigma = 0.823$ ) โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี ( $\mu = 3.48$ ,  $\sigma = 1.084$ ) มีการบริหารความขัดแย้งดีกว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี ( $\mu = 3.46$ ,  $\sigma = 0.786$ ) เมื่อจำแนกการบริหารความขัดแย้งออกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี

ด้านการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี

ด้านการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้  
ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี

ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่า  
ผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี

ตารางที่ 4-9 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามระดับการศึกษา

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ระดับการศึกษา								
	ปริญญาตรี			ปริญญาโท			รวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.39	0.739	ปาน กลาง	3.60	0.896	มาก	3.50	0.81	มาก
2. ด้านการร่วมมือ	3.90	0.66	มาก	3.98	0.75	มาก	3.94	0.71	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	3.66	0.79	มาก	3.81	0.72	มาก	3.73	0.75	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.84	0.94	ปาน กลาง	2.95	1.02	ปาน กลาง	2.90	0.98	ปาน กลาง
5. ด้านการยอมให้	3.42	0.85	ปาน กลาง	3.63	0.81	ปาน กลาง	3.73	0.82	มาก
การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง	3.42	0.80	ปาน กลาง	3.59	0.84	ปาน กลาง	3.56	0.81	มาก

จากตารางที่ 4-9 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติ  
โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามระดับการศึกษา  
พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.56$ ,  $\sigma = 0.81$ )  
โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ( $\mu = 3.59$ ,  $\sigma = 0.84$ ) มีการบริหารความ  
ขัดแย้งที่ดีกว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\mu = 3.42$ ,  $\sigma = 0.80$ ) เมื่อจำแนกการ  
บริหารความขัดแย้งเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ด้านการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ด้านการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4-10 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ตามประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัด ระยอง	ประสบการณ์ในการทำงาน								
	ต่ำกว่า 10 ปี			10-15 ปี			รวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.50	0.73	มาก	3.31	0.91	ปานกลาง	3.40	0.82	ปานกลาง
2. ด้านการร่วมมือ	3.89	0.63	มาก	3.99	0.84	มาก	3.94	0.74	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	3.70	0.73	มาก	3.70	0.87	มาก	3.71	0.80	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.90	0.88	ปานกลาง	2.85	1.14	ปานกลาง	2.88	1.01	ปานกลาง
5. ด้านการยอมให้	3.48	0.76	ปานกลาง	3.42	0.96	ปานกลาง	3.35	0.90	ปานกลาง

## ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ประสพการณ์ในการทำงาน								
	ต่ำกว่า 10 ปี			10-15 ปี			รวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
การบริหารความขัดแย้งผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง	3.49	0.75	ปาน	3.42	0.96	ปาน	3.46	0.85	ปาน

จากตารางที่ 4-10 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตาม ประสพการณ์ในการทำงาน พบว่า

ภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้ อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\mu = 3.46, \sigma = 0.85$ )

ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.49, \sigma = 0.75$ ) มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี ( $\mu = 3.42, \sigma = 0.96$ )

เมื่อจำแนกการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี

ด้านการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี

ด้านการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีการบริหารความขัดแย้งเท่ากัน

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี

ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี

ตารางที่ 4-11 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง  
ตามแผนกที่ปฏิบัติงาน

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	แผนกที่ปฏิบัติงาน															
	Human resource				Customer service				Logistics				Engineer			
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	
1. ด้านการเอาชนะ	3.08	0.74	ปานกลาง	3.46	0.78	ปานกลาง	3.46	0.79	ปานกลาง	3.50	0.88	มาก	3.46	0.88	มาก	
2. ด้านการร่วมมือ	3.54	0.57	มาก	3.91	0.61	มาก	4.00	0.36	มาก	4.00	0.81	มาก	4.00	0.81	มาก	
3. ด้านการประนีประนอม	3.63	0.48	มาก	3.82	0.73	มาก	3.08	0.99	ปานกลาง	3.54	0.76	มาก	3.54	0.76	มาก	
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.46	0.93	น้อย	2.88	0.92	น้อย	2.92	1.02	น้อย	2.86	0.88	น้อย	2.86	0.88	น้อย	
5. ด้านการยอมให้	3.46	0.48	ปานกลาง	3.24	0.88	ปานกลาง	3.88	0.57	มาก	3.41	1.01	ปานกลาง	3.41	1.01	ปานกลาง	
การบริหารความขัดแย้งผู้บริหาร บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง	3.23	0.64	ปานกลาง	3.46	0.78	ปานกลาง	3.47	0.75	ปานกลาง	3.46	0.87	ปานกลาง	3.46	0.87	ปานกลาง	

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

	แผนกที่ปฏิบัติงาน					
	Account			Other		
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท						
ข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม						
อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง						
1. ด้านการเอาชนะ	3.50	0.53	มาก	3.54	0.78	มาก
2. ด้านการร่วมมือ	3.81	0.44	มาก	3.98	0.79	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	3.94	0.61	มาก	3.76	0.77	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.38	0.88	น้อย	3.02	0.96	ปานกลาง
5. ด้านการยอมให้	3.38	0.53	ปานกลาง	3.55	0.78	ปานกลาง
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท	3.40	0.60	ปานกลาง	3.57	0.82	มาก
ข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม						
อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง						
				รวม		
				μ	σ	ระดับ
				3.42	0.76	ปานกลาง
				3.87	0.60	มาก
				3.63	0.73	มาก
				2.75	0.94	น้อย
				3.49	0.71	ปานกลาง
				3.43	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-11 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตาม แผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.43$ ,  $\sigma = 0.75$ ) โดยพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other ( $\mu = 3.57$ ,  $\sigma = 0.82$ ) มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource ( $\mu = 3.32$ ,  $\sigma = 0.64$ ) แผนก Customer service, ( $\mu = 3.46$ ,  $\sigma = 0.78$ ) แผนก Logistics ( $\mu = 3.47$ ,  $\sigma = 0.75$ ) แผนก Engineer ( $\mu = 3.46$ ,  $\sigma = 0.87$ ) และ แผนก Account ( $\mu = 3.40$ ,  $\sigma = 0.60$ ) เมื่อจำแนกการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน แผนก Human resource, Customer service, Logistics Engineer และแผนก Account

ด้านการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน แผนก Human Resource, Customer Service, Logistics Engineer และแผนก Account

ด้านการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Account มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน แผนก Human Resource, Customer Service, Logistics, Engineer, และแผนก Other

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน แผนก Human Resource, Customer Service, Logistics Engineer, และแผนก Account

ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Logistics มีการบริหารความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน แผนก Human Resource, Customer Service, Engineer, Account และแผนก Other

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่ง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง” เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้และด้านการหลีกเลี่ยงนอกจากนี้เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในแต่ละด้านจำแนกตาม เชื้อชาติ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง จำนวน 47 คนเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ประเภทคำถามปลายปิด (Close-ended questions) ลักษณะเป็นตัวเลขมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.810 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง จำนวน 47 ฉบับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปแจกข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 47 คน ของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนเมษายน ถึง เดือนมิถุนายน เป็นระยะเวลา 3 เดือน

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) แล้วทำการแปลผลและนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายความเรียง



## สรุปผลการศึกษา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยองพบว่าผู้บริหาร เป็นคนเชื้อชาติไทยเป็นส่วนใหญ่และ เป็นคนเชื้อชาติญี่ปุ่นน้อยที่สุด ผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงานยังไม่ถึง 10 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other

### ตอนที่ 2 ผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง

ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกตามระดับการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านการร่วมมือ พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 1

ด้านการประนีประนอม พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับ 2

ด้านการเอาชนะ พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับ 3

ด้านการยอมให้ พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับ 4

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับ 5

ผลการศึกษาด้านการเอาชนะพบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ด้านการเอาชนะสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

การเตรียมทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน พบว่าสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1

แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกระชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดพบว่าสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 2

ผลการศึกษาด้านการร่วมมือพบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง

ด้านการร่วมมือ สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้  
รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับ  
มาก เป็นอันดับที่ 1

ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลาย  
และเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายและให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุก  
ฝ่ายพอใจสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ผลการศึกษาด้านการประเมินพบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง  
ด้านการประเมินพบว่าสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้  
เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้พบว่าสามารถ  
ปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

พยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความ  
ขัดแย้งพบว่าสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ เป็นอันดับที่ 2

การศึกษาด้านการหลีกเลี่ยงพบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของ  
บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ด้านการ  
หลีกเลี่ยงสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกันพบว่าสามารถปฏิบัติได้  
อยู่ในระดับปานกลาง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพบว่า  
สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 1

หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้งพบว่าสามารถ  
ปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 2

ผลการศึกษาด้านการยอมให้พบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของ  
บริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ด้านการยอมให้  
สามารถปฏิบัติได้ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก  
และพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่นพบว่าสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก  
เป็นอันดับที่ 1

นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องการเจรจาต่อรองพบว่าสามารถ  
ปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ผลการศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าโดยภาพรวมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ด้านการยอมให้สามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เกิดประโยชน์ พบว่าสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง พบว่าสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง**

ผลการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง

1. จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี
2. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี
3. จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี
4. จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource, Customer service, Logistics, Engineer และแผนก Account

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง มีผลการศึกษาที่ผู้วิจัยนำมาสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Anderson (1988 อ้างถึงในจุฑามาศ รุจิตานนท์, 2547, หน้า 29) กล่าวว่ากระบวนการ

บริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอนคือการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันหรือเกิดจากการกระทำการจัดการที่แตกต่างการคาดหวังเป้าหมายและโครงสร้างที่แตกต่างกันจากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหาการให้ความหมายคำจำกัดความความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคลการนิยามปัญหามีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไรสุดท้ายเป็นขั้นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาและผลการศึกษาต่างไปจากผลงานวิจัยของพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งในระบบการศึกษา” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบริษัทข้ามชาติโลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง

จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปีโดยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเจริญ โคนสีอำนาจ (2546, หน้า 113) ได้วิจัยเรื่อง “วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแตกต่างกัน

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีโดยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเจริญ โคนสีอำนาจ (2546, หน้า 113) ได้วิจัยเรื่อง “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีการบริหารเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแตกต่างกัน

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปีโดยต่างไปจากผลงานวิจัยของพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในระบบ

การศึกษา พบว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน

จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Other มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่คิดว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Human resource, Customer service, Logistics, Engineer และแผนก Account ซึ่งในการบริหารความขัดแย้งนั้น ต้องมีการประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะน้อยที่สุด โดยวิธีการยอมให้พนักงานมีความคิดเห็นว่าการยินยอมให้ทุกคนในองค์กรสมความปรารถนาเป็นวิธีการแรกที่ใช้จัดการความขัดแย้ง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1. ด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารยังมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเพราะการประนีประนอมเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาชนะใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการผลักดันวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรผู้บริหารควรมีการประชุม การพูดคุยกันว่าจะใช้วิธีการใดที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ในตลาดและเป็นอันดับ 1 ของตลาด Trading แบบซื้อมาขายไปสืบต่อไป

#### 2. ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารยังมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยเพราะการหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำเพราะปะทะ การไม่ยอมกันในที่ประชุม อาจจะไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ ๆ ที่จะสร้างประโยชน์ต่อองค์กรจัดให้มีกิจกรรมเปิดตัว “วัฒนธรรมองค์กร” โดยเน้นสร้างการรับรู้และจดจำได้ควรเป็นกิจกรรมที่สนุก แต่สอดแทรกวัฒนธรรม แต่ละตัวเข้าไปในกิจกรรมนั้น ๆ พร้อมทั้งจะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป เช่น ผู้บริหารแผนกบริหารงานบุคคล (HR) ควรจัดให้มีอบรมบุคลากร เพื่อที่จะรองรับปัญหาจากหน่วยงานที่จะตามมา เพื่อลดการหลีกเลี่ยงกับแผนกอื่น ๆ เพราะแผนกบริหารงานบุคคล เป็นแผนกที่จะต้องสื่อสารกับผู้บริหารและพนักงานแผนกต่าง ๆ อีกด้วย

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

#### 1. ด้านการเอาชนะ

ผู้บริหารควรแถลงนโยบายการทำงานพร้อมกับชี้แจงในที่ประชุมในแต่ละไตรมาสว่า ควรมีการวางแผนเชิงนโยบายให้บริษัทอย่างไร เพื่อที่จะให้ผลการทำงานในแต่ละแผนออกมา สมบูรณ์แบบที่สุด โดยมีแรงจูงใจ จัดกิจกรรมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน เป็นต้น

## 2. ด้านการร่วมมือ

ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ประชุมน้อยที่สุด และเกิดการปะทะกับงานน้อยที่สุด เพื่อให้ผลสรุปของการประชุมออกมามีแนวทางแก้ไขของผู้บริหารในทุก ๆ ฝ่ายที่พร้อมจะให้ความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาจริง ๆ ไม่ใช่แค่การประชุมแบบไม่มีที่สิ้นสุดกับปัญหาเดิม ๆ เช่น จัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้ เรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยวิทยากรทั้งภายในและภายนอก ให้กับผู้บริหาร หัวหน้างานและ พนักงานทุกระดับเป็นประจำสม่ำเสมอ เป็นต้น

## 3. ด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารควรพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อ มีความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้ผลการทำงานออกมามีคุณภาพเพื่อที่จะปรับปรุงแผนงานได้สำเร็จดังที่ ทางผู้บริหารในแต่ละแผนกวางแผนไว้

## 4. ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารควรพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกันและ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และหาข้อยุติในที่ประชุม โดยที่ ผู้บริหารทุกฝ่ายเห็นด้วย มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร

## 5. ด้านการยอมให้

ผู้บริหารควรยอมเข้าใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ เพื่อที่จะหาข้อยุติการ ประชุม มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรกันบ้าง ทำให้การบริหารความขัดแย้งบรรลุผลสำเร็จ และผลที่ได้คืองานในโปรเจกต์ต่อ ๆ ไปทำให้ราบรื่นมากขึ้น และความขัดแย้งน้อยลง

## ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารและปัจจัย ส่วนบุคคลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาผู้บริหารขององค์กรในทุกระดับต่อไปดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรควรจะให้ ความร่วมมือและการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) ที่มุ่งเน้นศึกษา ถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารใน 5 ลักษณะ โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่ง อาจทำให้ไม่ทราบข้อมูลในเชิงลึกมากนักดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือวิธีการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น

ด้านการเอาชนะ การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรซึ่งในกรณีนี้ผู้นำจะต้องหาหนทางที่จะขจัดความขัดแย้งดังกล่าวให้เร็วที่สุด

ด้านการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้บริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมีความร่วมมือ และเคารพความคิดเห็นของทุกฝ่าย

ด้านการประนีประนอม เป็นวิธีที่ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้งในที่ประชุม

ด้านการหลีกเลี่ยงด้านผู้บริหารที่ค้นพบในงานวิจัยคือผู้บริหารที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี จะหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี เกิดการปะทะในที่ประชุมในที่สุด เพราะฉะนั้นจะสรุปการประชุมโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing issues)

ด้านการยอมให้ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทัศนคติของตนเองและผู้บริหารแผนกอื่น ๆ เพื่อที่จะนำมาปรับให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยการรับฟัง และยอมให้ผู้อื่นออกความเห็น เพื่อการลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

## บรรณานุกรม

- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). *จิตวิทยาการจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- กำจัด คงหนู. (2547). *วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- จุฑามาศ รุจิระตานนท์. (2547). *การจัดการความขัดแย้ง*. นนทบุรี: นิต้าการพิมพ์.
- จุฑามาศ รุจิระตานนท์. (2547). *การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร*. นนทบุรี: นิต้าการพิมพ์
- จุฑามาศ วิเวโก. (2555). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม*  
จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฬาร ศรศิลป์. (2553). *การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานองค์การบริหาร*  
*ส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา*. การศึกษาอิสระ  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครอง  
ท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจริญ โกลสีอานวย. (2546). *วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ*  
*ศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาณินพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชลอ ธรรมศิริ. (2547). *การจัดการความขัดแย้ง*. *นิตยสารท้องถิ่น*, 14(8), 1-9.
- ชัยยศ สันตวงษ์. (2546). *วิธีการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: เจริญ.
- ชูชาติ จันทร์แก้ว. (2550). *การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด*  
*สุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น,  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐธัญญา คำวิเศษ. (2554). *การจัดการความขัดแย้งของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัดเอกวัตร (1994)*  
*จังหวัดนครปฐม*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2550). *การบริหารการศึกษาศูนย์ใหม่*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.



- ถนอม อัดตโน. และพระมหาปณิธาน เป็งอิน. (2551). *หลักการการบริหารความขัดแย้งของผู้นำ  
ชุมชน. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2547). *ผลการจำแนกพฤติกรรมของคนเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง.  
นนทบุรี: นิต้าการพิมพ์.*
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒน์.*
- บุญสม ศรีทาแก. (2554). *สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งในองค์กรบริหารส่วนตำบล  
หนองปลาหมอ อำเภอ โนนศิลา จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระ  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครอง  
ท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ประกาทิพย์ ผาสุก. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ประเสริฐ หลงนิยม. (2550). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการ  
กับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นของพนักงานระดับ  
จัดการภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.*
- ไพบุลย์ นิ่งทองคำ, ประชุม โพรทีกุลและสิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2532). *การจัดการความขัดแย้ง.  
เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง  
กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: การศาสนา.*
- ลือชัย วงษ์ทอง. (2555). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.  
ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วชิรา คิดการ. (2547). *การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์การ  
สินค้าและพัสดุภัณฑ์.*

- วรชัย วุฒิสารสกุล. (2551). *ความขัดแย้งในองค์การบริการส่วนตำบล*. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วินิจ โพธิ์เวียง. (2553). *การบริหารความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วัชรพล มนต์รักกดี. (2550). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1*. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร วรุตบางกู. (2546). *พฤติกรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและแนวคิดในการใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: รวมสาร.
- สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้า และภัตตาคาร.
- สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. (2547). *ผลกระทบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออกจะจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง*. นนทบุรี: นิต้าการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงาน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยา.
- สง่า โพธิ์วัง. (2548). *ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร*. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2546). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร*. ปริญญา นิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- เสนห์ โสมนัส. (2548). *สาเหตุของข้อความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับข้อความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสนาะ ตีเขาวี. (2556). *การบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ดันอ้อแกรมมี.
- อมรศักดิ์ สอนวงศา. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเทศบาลจังหวัดอุดรธานี*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักธรรม. (2546). *ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนาพานิช.
- อรุณี ขอบพิมาย. (2546). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อรยาณี ลิ่มเกียรติเชิดชู. (2550). *ปัญหาและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถยนต์*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Bono, E. D. (1992). *Six thinking hats for schools*. London: Haeker brownlow education.
- Brown, A. L., & Day, J. D. (1983). The development of plans summarizing texts. *Child development*, 54(4), 968-979.
- Chung, K. K., & Megginson, L. C. (1981). *Organization Behavior: Developing Managerial skills*. New York. Haper and Row.
- McClelland, D. (1940). *Motivation: Theory and research*. New York: Willey.
- Duke, T. L. (1996). *The effects of group identity on perception of organizational culture*. from <http://www.lib.umi.com/dissertations/gateway/full citation & abstract>.
- Filley. (1975). *Organization behavior developing management skill*. NewYork: Harper and Row.
- Fisher, A. G. et al. (1999). *Sensory integration: sensory and practice*. Philadelphia: F. A. Davis.

- Getzwl, J. W., Jackson, M., & Philip, W. (1968). *Educational administration as a social process*. New York: Harper & Row.
- Gilles Van Wijk, C. (1984). *Organization theory, Facts on file*. New York: Harper & Row.
- Harris, L. A., & Smith, C. B. (1986). *Reading power* (2<sup>nd</sup> ed.). U.S.A.: Addison-Waeley.
- Hellriegel, D. J., & Slocum, W. J. (1989). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Addison-Wesley.
- Howard, W. C. (1934). *Dictionary of psychology*. Boston: University Houghton Mifflin.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 370-96.
- Melamed, J. C., & Reiman, J. W. (2000). *Collaboration and Conflict resolution in education*.  
*Journal citation: High school manazine*, 7, 16-20.
- Mescon, H. M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Harper & Row.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior* Illinois Scott. Foresmanand company.
- Pondy, L. R. (1967). *Organization conflict: Concepts and models*. *Administrative science Quaeterly*, 12, 296-320.
- Pnueman, R. W. & Bruehl, M. E. (1982). *Managing conflict: A complete process-Centered Handbook*. Englewook Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of conflict management*, 13, 206-235.
- Robbins, S. P. (1983). *Organization behavior: Concept controversies and aptications* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T. J. & Carver, F. D. (1980). *The school executive: A theory of administration*. New York: Harper & Row.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M, Dunnette (ED), *Handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Turner, S. & Weed, F. (1983). *Conflict in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*.

New York: Xicom.

Trusty, F. M. (1987). *Managing the tensions that go with the planning process*, in Robert

*G. Simerly and associates, strategic planning and leadership in continuing education*.

San Francisco: Jossey-Bass.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระของนิสิตปริญญาโท คณะบริหารรัฐกิจ  
เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามแนวคิดของท่านเกี่ยวกับการการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ของบริษัทข้ามชาติ โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองมีจำนวน 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เชื้อชาติ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานแผนกที่จะทำการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริการความขัดแย้งของผู้บริหาร

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อทำการวิจัยค้นคว้าอิสระ โดยขอเรียนว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยภาพรวมคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งนี้ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

นางสาวยุพเนตร สุริยะลังกา

ตอนที่ 1  
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เชื้อชาติ
  - ( ) 1. ไทย
  - ( ) 2. จีน
  - ( ) 3. ญี่ปุ่น
2. อายุ
  - ( ) 1. 25 – 31 ปี
  - ( ) 2. 31 – 40 ปี
  - ( ) 3. 41 – 50 ปี
  - ( ) 4. 51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษา
  - ( ) 1. ปริญญาตรี
  - ( ) 2. ปริญญาโท
  - ( ) 3. ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - ( ) 1. ต่ำกว่า 10 ปี
  - ( ) 2. 10 – 15 ปี
  - ( ) 3. สูงกว่า 15 ปี
5. แผนกที่ปฏิบัติงาน
 

( ) 1. Human Resource	( ) 4. Engineer
( ) 2. Customer service	( ) 5. Account
( ) 3. Logistics	( ) 6. Other (โปรดระบุแผนกของท่าน.....)



## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ขอให้ท่านได้พิจารณาว่า **ท่านมีการบริหารกับความขัดแย้งอยู่ในระดับใดในประเด็นที่กำหนดต่อไปนี้**

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องการบริหารความขัดแย้งตามความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับปฏิบัติการเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ความหมายดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นมาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการเอาชนะ (Competition)</b>		5	4	3	2	1
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ท่านได้พยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
2	ท่านได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด					
3	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์					
4	ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด					
5	ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
6	ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาคงของตนเองถูกต้องเสมอ					
7	ท่านชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
8	ท่านใช้ความต้องการของตนเองเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณี ความขัดแย้ง					
<b>ด้านการร่วมมือ (Collaboration)</b>						
1	ท่านให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย					
2	ท่านรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา					
3	ท่านขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					

ข้อที่	รายการประเมิน การบริหารขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการร่วมมือ(Collaboration)</b>						
4	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาแนวทางให้ คู่กรณีปรึกษาหรือจนทั้งสองฝ่ายพอใจ					
5	ท่านเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออก ร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง					
6	ท่านให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจ					
7	ท่านแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นใน การแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					
8	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิด ร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง					
<b>ด้านการประนีประนอม (Compromising)</b>						
1	ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้ง					
2	ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อมีความขัดแย้ง					
3	ท่านยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง					
4	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งท่านพยายาม ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					
5	ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการ เจรจาแก้ปัญหา					

ข้อที่	รายการประเมิน การจัดการบริหารขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6	ท่านพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
7	ท่านทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจทุกครั้ง					
8	ท่านยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีก บางประเด็น					
<b>ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>						
1	ท่านไม่กระทำการใดๆที่จะทำให้ สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง					
2	ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งใน องค์กรของตน					
3	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
4	ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเอง ไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง					
5	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดง ความคิดเห็นนำไปสู่การโต้แย้งกัน					
6	ท่านไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่ เป็นความขัดแย้ง					
7	ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการ แก้ปัญหา					
8	ท่านปล่อยเวลาไว้นานๆเพื่อให้ปัญหาที่ เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					

ข้อที่	รายการประเมิน การจัดการบริหารขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการยอมให้ (Accommodation)</b>						
1	ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจ ของผู้อื่นเมื่อต้องการเจรจาต่อรอง					
2	ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษา สัมพันธภาพเอาไว้					
3	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเอง จะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
4	ท่านมักถือกคิดแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
5	ท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้ให้ผู้อื่น สมปรารถนา					
6	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง และยอมทำตามผู้อื่น					
7	ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถ ทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์					
8	ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกของคนอื่น					

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลากรอกแบบสอบถาม

นางสาวยุพเนตร สุริยะลังกา  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา