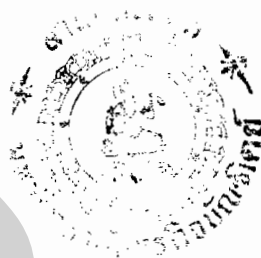
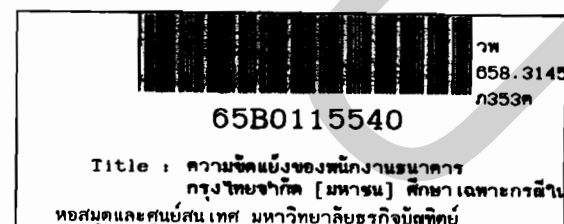


ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบ  
ในกรุงเทพมหานคร



นายภัททสาร ศรีดาวเรือง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2539

ISBN 974 - 281 - 061 - 3

**CONFLICT OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY  
LIMITED OFFICER : A CASE STUDY IN THE FORMAL  
ORGANIZATION STRUCTURE BRANCH IN BANGKOK**

**MR. PATTSAN SRIDAORUANG**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Business Administration, Graduate School  
Dhurakijundit University**

**1996**

**ISBN 974 - 281 - 061 - 3**



# ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณี  
ในโครงสร้างองค์กรสาขาสอมบูนแบบในกรุงเทพมหานคร

โดย นายภัททสาร ศรีดาวเรือง  
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย  
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
( ดร.ชติลลา พงศ์ยี่หสา )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
( รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( ดร.ลัทธีกาล ศรีวระมย์ )

..... กรรมการ

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( รศ.สมจิตร์ ส่วนจำเริญ )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( ดร.พิรพันธุ์ พาลุสุข )

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี และรองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เอาใจใส่ให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องตลอดจนการเพิ่มเติมข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า รองศาสตราจารย์สมจิต ล้วนจำเริญ และ ดร.ลัทธிகาล ศรีระมย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษาและตรวจแก้ไขโครงร่างวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ขวัญกำลังใจในการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 สาขา คือ สาขาเยาวราช สาขาสามยอด สาขาราชวงศ์ สาขานนทบุรีอยุธยา สาขาปทุมวัน และสาขาปากน้ำ ที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงบุคลากรทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัย และเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา-มารดา และครอบครัวข้าพเจ้าที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา จนสำเร็จการศึกษา

ภัททสาร ศรีดาวเรือง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
ลักษณะของปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์.....	9
สมมติฐานของวิทยานิพนธ์.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	10
ขอบเขตของการทำวิทยานิพนธ์.....	11
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	12
สรุป.....	15
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	16
ประเภทของความขัดแย้ง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	20
กระบวนการขัดแย้ง.....	24
การจัดการกับความขัดแย้ง.....	35
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา.....	43
ผลงานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง.....	45
สรุป.....	46

	หน้า
บทที่ 3 ตัวแบบ สมมติฐาน ระเบียบวิธีการวิจัย.....	47
ระเบียบวิธีการทำวิทยานิพนธ์.....	47
วิธีการเลือกตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	49
การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สรุป.....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
สรุป.....	113
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	121
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก ก. สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	141
ภาคผนวก ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	156
ประวัติผู้วิจัย.....	169

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา ในประชากร และตัวอย่างประชากรจำแนกตามสาขา.....	49
2. จำนวนรายละเอียดประชากร จำแนกตามผู้บังคับบัญชา- ผู้ใต้บังคับบัญชา และจำแนกตามสังกัด.....	54
3. จำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่างประชากรจำแนกตามสังกัด.....	57
4. จำนวนและค่าร้อยละของประชากรตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา.....	58
5. จำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่างประชากร จำแนกตามคุณวุฒิทางการศึกษา และคุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร.....	59
6. จำนวน ค่าร้อยละ พิสัยคะแนน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนของลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของตัวอย่างประชากร แยกผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา.....	60
7. จำนวน ค่าร้อยละ ของตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตามสังกัด.....	61
8. จำนวน ค่าร้อยละของตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตามอายุ และประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา.....	63

ตารางที่	หน้า
9. จำนวน คำร้อยละของตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตามคุณวุฒิทางการศึกษา และ คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น รวมทั้งการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร.....	66
10. แสดงคำร้อยละ ของเหตุการณ์ที่ระบุงื่อนไซท์ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	73
11. แสดงคำร้อยละ ของมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่เป็นเงื่อนไซท์ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	74
12. แสดงคำร้อยละ ของมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การและการบริหารงานที่เป็นเงื่อนไซท์ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	75
13. แสดงคำร้อยละ ของมูลเหตุที่เกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นเงื่อนไซท์ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	77
14. แสดงคำร้อยละ ของข้อมูลการรับรู้และความรู้สึกขัดแย้งของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง และการรับรู้ความขัดแย้งของตัวอย่างประชากร จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	79
15. แสดงคำร้อยละ ของพฤติกรรมที่คู่กรณีแสดงออกขณะมีความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	81



ตารางที่	หน้า
16. แสดงคำร้อยละ ของการลดค่าที่ของคู่กรณีภายหลังที่ความขัดแย้งผ่านพ้นไปแล้ว จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	83
17. แสดงคำร้อยละ ของลักษณะความร่วมมือที่คู่กรณีแสดงออกภายหลังที่ความขัดแย้งผ่านพ้นไปแล้ว จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	84
18. แสดงคำร้อยละ ของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของคู่กรณี ภายหลังที่ความขัดแย้งผ่านพ้นไปแล้ว จำแนกตามประเภทของคู่กรณี.....	85
19. แสดงคำร้อยละ ของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างประชากรใช้จัดการกับความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี และผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	86
20. แสดงคำร้อยละ ของผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังที่ตัวอย่างประชากรได้จัดการกับความขัดแย้งแล้ว จำแนกตามประเภทคู่กรณี และผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	91
21. แสดงคำร้อยละของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างประชากรใช้จัดการกับความขัดแย้ง จำแนกตามผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	94
22. จำนวนและคำร้อยละของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างประชากรใช้จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จำแนกตามผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	96
23. แสดงคำร้อยละ ของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างประชากรใช้จัดการกับความขัดแย้ง จำแนกตามสังกัด และผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	98

ตารางที่	หน้า
24. แสดงค่าร้อยละ ของรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง 2 แบบ คือ แบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ และแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ ของตัวอย่างประชากร จำแนกตามผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	111
25. แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	112

DPU

## สารบัญญภาพ

แผนภูมิที่	หน้า
1. โครงสร้างองค์กรงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	6
2. โครงสร้างองค์กรสาขาสมาพันธ์แบบ (เดิม).....	7
3. โครงสร้างองค์กรสาขาสมาพันธ์แบบ (ใหม่).....	8
4. ตัวอย่าง ๆ ของความซับซ้อนใจ.....	18
5. ระดับความขัดแย้งและประสิทธิภาพของการทำงาน.....	24
6. กระบวนการขัดแย้ง.....	25
7. สัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาหะหว่างกัน.....	27
8. กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	29
9. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร.....	30
10. ความสัมพันธ์ของการจัดการกับความขัดแย้ง กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.....	34
11. แสดงคำร้อยละ ของคู่อกรณี่ที่มีความขัดแย้ง.....	68
12. แสดงคำร้อยละ ของคู่อกรณี่ที่มีความขัดแย้ง จำแนกตามสังกัด.....	69
13. แสดงคำร้อยละของวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ที่ตัวอย่างประชากรนำมาใช้จัดการกับความขัดแย้ง จำแนกตามสังกัด.....	102
14. แสดงคำร้อยละ ของวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ที่ตัวอย่างประชากรนำมาใช้ จำแนกตามประเภทของคู่อกรณี่.....	106
15. แสดงคำร้อยละ ของวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ที่ตัวอย่างประชากรนำมาใช้ จำแนกตามลักษณะประชากร.....	110

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ ในกรุงเทพมหานคร
ชื่อนักศึกษา	นายภัททสาร ศรีดาวเรือง
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2538

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ การแสดงพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผลที่เกิดตามมาภายหลัง ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ "ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)"

ผลจากการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างประชากร มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน และระหว่างบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ มूलเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกัน และรับรู้จากการรายงานของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง และต่างก็แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีมีเมตตา เหยยเมยต่อกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นไปตามปกติ ในส่วนผู้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ซึ่งผลที่ตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปแต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Thesis Title                    Conflict of Krung Thai Bank Public Company Limited Officer  
   : A Case Study in the Formal Organization Structure Branch  
   in Bangkok.

Name                                Mr. Pattsan Sridaoruang

Thesis Advisor                 Associate Prof. Dr. Rangson Prasertsri

Co-Thesis Advisor             Associate Prof. Sirichai Pongvichai

Department                     Business Administration

Academic Year                 1995

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to study conflict concept, conflict condition, perception, behavior performance, conflict solution between immediate superior and subordinate and consequence. In addition to relation between conflict concept and mean to solve the conflict of immediate superior and subordinate, Kung Thai Bank in the formal organization structure branch in Bangkok. The assumption is "the characteristic of conflict concept and background are related to Kung Thai Bank officer conflict".

Result of this research is: both immediate superior and subordinate conflict are the creative conflict concept. The conflict in the organization is conflict between officer and officer, officer and immediate superior, officer and customer, staff in cash division, and staff in the branch and other branch. The most conflict condition is caused by individual. Both sides of conflict have seen the conflict and get the conflict and perceive from report of opposite. And both express the unprefer behavior. After the conflict event has finished, both sides are sit by. Working behavior are common. The immediate superior behavior are mixed between avoidance, cover up, force, reconciliation, and solve the problem. Subordinate behavior are avoidance and cover up. Decreasing the conflict is the consequence of solving the problem but to be at one's end and not the cause of decreasing work performance. The characteristic of conflict concept and background not related to the mean to solve conflict of immediate superior and subordinate at .05 level of significance.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นทั้ง "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบ ระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า "ศิลป์" ก็เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารหลาย ๆ ประการนั้นต้องอาศัยความรอบรู้ ทักษะและไหวพริบ (พรรณราย ทรัพย์ ประภา 2532) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหารโดยใช้ทรัพยากรทางบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของวิธีการจัดการและเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยาพอสมควรในการปกครองคนเพื่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะสายงานและการบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การ การกำหนดกลไกการทำงานเฉพาะในแต่ละส่วนเป็นสิ่งจำเป็น ในส่วนนี้จะมีบุคลากรเป็นกลไกสำคัญ เช่นเดียวกับการมีระบบระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีข้อกำหนด มีขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ มีวิธีการประสานงานมากมายในโครงสร้างส่วนต่าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การให้ได้ผลตอบสนองที่กำหนดไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2531) ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกัน สอดคล้องกัน ประสานสัมพันธ์กันอย่างดีอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินการจนประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้นส่วนใหญ่แล้วมีผลมาจากความร่วมมือร่วมใจของมนุษย์ในการทำงานร่วมกันแทบทั้งสิ้น และจากการที่มนุษย์ร่วมมือกันทำงานนี้เองมนุษย์ได้สร้างสรรค์สิ่งหนึ่งขึ้นในสังคม ซึ่งปัจจุบันเรียกกันทางวิชาการว่า "องค์การ" หรือ Organization องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เป็นความร่วมมือของมนุษย์ที่ร่วมมือกันสร้างขึ้นมา เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ (อุทัย บุญประเสริฐ 2531) ตามความเชื่อพื้นฐานนั้นมีความเชื่อกันว่าคนเรานั้นมีความแตกต่างกันทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อและค่านิยม คนแต่ละคนนั้นย่อมมี "เอกลักษณ์" ประจำตัวของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะจำเพาะของเขาที่ไม่เหมือนใคร คสขามแตกต่างดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลให้เกิด "ความขัดแย้ง" กันได้ง่าย ๆ บุคลากรในองค์การนั้นเป็นหัวใจขององค์การ เป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินการไปได้

ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2527) เชื่อว่าบุคลิกของคนนั้นจะค่อย ๆ พัฒนาการจากที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็ก มาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง เมื่อเติบโตเป็นใหญ่ แต่ความต้องการนั้นถูกขัดขวางโดยกฎและระเบียบขององค์กรที่เป็นทางการคนงานจึงไม่สามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลได้ ความขัดแย้งระหว่างคนงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นทางการ และยิ่งคนงานมีความว่าวันใจมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งจะพยายามรวมตัวกันเป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เพื่อต่อต้านระเบียบกฎเกณฑ์และคำสั่งขององค์กรที่เป็นทางการมากขึ้นเพียงนั้น ฝ่ายองค์กรที่เป็นทางการก็ไม่ยอมแพ้เช่นกัน ยิ่งคนงานพยายามต่อต้านมากยิ่งขึ้นเพียงใดก็ยิ่งพยายามสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาบังคับคนงานมากขึ้นเพียงนั้น ผลที่ตามมาคือ ความขัดแย้งระหว่างคนงานและองค์กรจะกลายเป็น "งกกำกวมเกรียน" หรือ "วงจรแห่งความชั่วร้าย" ในที่สุด สมยศ นาวิกาน (2525) กล่าวว่าความขัดแย้งภายในองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างใดก็ตาม ความขัดแย้งมีผลดี และผลเสีย คือ ความขัดแย้งนำไปสู่ความค้นหาผลลัพธ์ที่ดี ทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถ้ามีมากเกินไปสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคลากรในหน่วยงาน และขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายของ องค์กรได้ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่บริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกให้ปรับเปลี่ยน ความขัดแย้งเป็นหนทางนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันและความสำเร็จขององค์กรได้มากขึ้น ผู้บริหารจึงมีจำเป็นต้องมีกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้งังเกิดผลดีที่สุด ตามความเชื่อของนักทฤษฎีมนุษยนิยม (ทฤษฎีการมนุษย์) (อ้างใน ดิน ปรัชญพฤกษ์ 2524) จะมองว่าคนเป็น "มนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (self - actualizing man) หากงานที่ทำอยู่น่าสนใจ มีความท้าทาย และน่าศรัทธา "การทำงานร่วมกันของบุคลากรย่อมต้องมีความขัดแย้งซึ่งเป็นความปกติขององค์กร และจะเป็นสิ่งที่จะคงอยู่กับองค์กรของมนุษย์ไม่มีวันสิ้นสุดความขัดแย้งภายในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เผื่อระวัง เผื่อติดตามปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และไม่ว่าความขัดแย้งนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงหรือเพียงเล็กน้อยในเชิงลบหรือบวกก็ตาม ไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับ จะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งไม่ได้ ผู้บริหารควรรู้ต้นเหตุของความขัดแย้ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยา ทาทางแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่จะลุกลามมากขึ้นและแก้ไขไม่ได้ภายหลัง Kenneth และ Warren (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530) ได้เขียนไว้ในหนังสือ "ผู้บริหารกับความสนใจและการยอมรับปัญหาการขัดแย้ง" ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารในปัจจุบันต่างก็ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับกันว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามในองค์กร จะสำเร็จไปไม่ได้เลย ถ้าภายในองค์กรนั้นเกิดความขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขององค์กรเพื่อหาทางแก้ไข ก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์กรทำงานกันด้วยความคับข้องใจ ซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่ความแตกร้างมากขึ้นจนไม่สามารถที่จะแก้ไขได้

มีผู้กล่าวว่าใครก็ตามที่ไม่เคยเห็นความขัดแย้งอย่างมากมายในที่ทำงาน อาจเป็นผู้ที่ไม่เคยทำงาน ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งมีอยู่โดยทั่วไปในทุก ๆ ที่ที่มีคนทำงานอยู่ด้วยกัน สาเหตุของความขัดแย้งมีตั้งแต่การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การแย่งชิงทรัพยากรจนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฉะนั้น กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ 2531)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์การ แต่ความขัดแย้งก็ไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป จริงอยู่แม้ว่าการแก้ไขความขัดแย้ง จะทำให้เกิดความสูญเสียทั้งทรัพยากรและเสียเวลาที่มีคุณค่าของผู้บริหาร แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพหากความขัดแย้งมีขอบเขต ขณะเดียวกันความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายสร้างความยุ่งยากมากมายให้แก่องค์การ ถ้าความขัดแย้งไม่สามารถควบคุมได้ พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ได้ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีกว่า ผู้บริหารต้องถือว่าความขัดแย้ง คือพลังอันมั่นคงประการหนึ่งที่จะต้องบริหารให้เป็นไปในแนวทางที่เกิดประโยชน์แก่องค์การ ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์การก็จะยิ่งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chung และ Megginson (1981) ที่ว่าในองค์การที่มีความซับซ้อน การบริหารก็ย่อมประสบกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ความสำคัญในการบริหาร ความขัดแย้งก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการแก้ไขก็อาจจะทวีความรุนแรงมากขึ้นจนก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ กล่าวคือ เกิดภาวะที่ตึงเครียดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานลดลงจนกลายเป็นความเหนื่อยหน่าย (Burn out) ในการทำงาน (Mulday 1983 : 97; and Wolf 1981 : 233) ขาดความร่วมมือประสานกัน อาจมีการแข่งขันกันอย่างมากจนทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคคลและเป็นศัตรูกันในที่สุด ความขัดแย้งจึงต้องได้รับการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

การจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ๆ ต่อองค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจหรือต้องการกำจัดทิ้ง ก็อาจไม่จัดการใด ๆ กับความขัดแย้ง หรือจำกัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปเพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์การ หรือเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีและมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การก็อาจจะจัดการกับความขัดแย้ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และควบคุมให้ความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุลย์ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้, ความคิดและทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป เพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนแนวความคิดของตน อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในทางสร้างสรรค์ (Marquis and Huston 1987 : 256) และ



ความขัดแย้งยังขึ้นอยู่กับภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการกับความขัดแย้ง เพราะการเลือกใช้วิธีใดจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างหนึ่งของผู้บริหาร อีสระ สุวรรณบล (2519 : 93) เชื่อว่าพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านจิตวิทยาและ สรีรวิทยาของคน รวมทั้งระบบสื่อสาร สภาพภายในองค์การ สถานการณ์ เวลาและสภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้เป็นภูมิหลังของผู้บริหารทั้งสิ้น

ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการให้เกิดประโยชน์ และควบคุมให้อยู่ในระดับที่สมดุลง ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับสมดุลงหรือระดับปานกลาง จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความคิด และทำการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ต่อไป เพื่อหาข้อมูลมาอ้างอิง หรือสนับสนุนแนวความคิดของตน อันเป็นผลให้ได้รับความรู้มากขึ้น กว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น และยังก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้เหนียวแน่นมั่นคง เจ้าหน้าที่ที่มีความสมัครสมานสามัคคีกัน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Cohen, & other 1980 : 306) ซึ่งผู้บริหารที่จะสามารถควบคุมให้ความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุลง และจัดการให้ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ จะต้องมึลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และเชื่อว่าความขัดแย้งกับการประสานงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ (Marquis and Huston 1987 : 256)

### ลักษณะของปัญหาการวิจัย

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่มีลักษณะการบริหารงานแบบรัฐวิสาหกิจ เอกชน ซึ่งแต่เดิมเป็นองค์กรที่ทำงานในระบบราชการมานาน และธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรค่อนข้างช้าและลำบาก เนื่องจากมีการต่อต้านของบุคลากรที่ทำงานในธนาคารมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งการต่อต้านบางประเด็นส่งผลให้เห็นถึงความขัดแย้งในองค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรครั้งล่าสุดเมื่อสิงหาคม 2537 หรือที่เรียกว่า Restructure และ Reorganization โดยมีเป้าหมายหลักของการ Reengineering ครั้งนี้ 4 ประการ คือ

1. ลดขั้นตอนการทำงานลง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้รับการที่รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ โดยการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ทำให้ความแออัดของลูกค้าลดลง
2. ลดการใช้เอกสารลง ทำให้สถานที่บริการโล่งสะอาดน่าดู และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายด้านเอกสารน้อยลง เพราะข้อมูลจะเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ทั้งหมด

3. พนักงานทำงานด้วยความสบายและเครียดน้อยลง เพราะสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น โดยไม่ต้องทำงานหนักมา เพราะมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วย ทำให้พนักงานมีเวลาและโอกาสที่จะสัมผัสกับลูกค้าได้มากขึ้น สามารถทำงานด้านการตลาดได้มากขึ้นกว่าเดิมที่ต้องอยู่กับกองเอกสาร

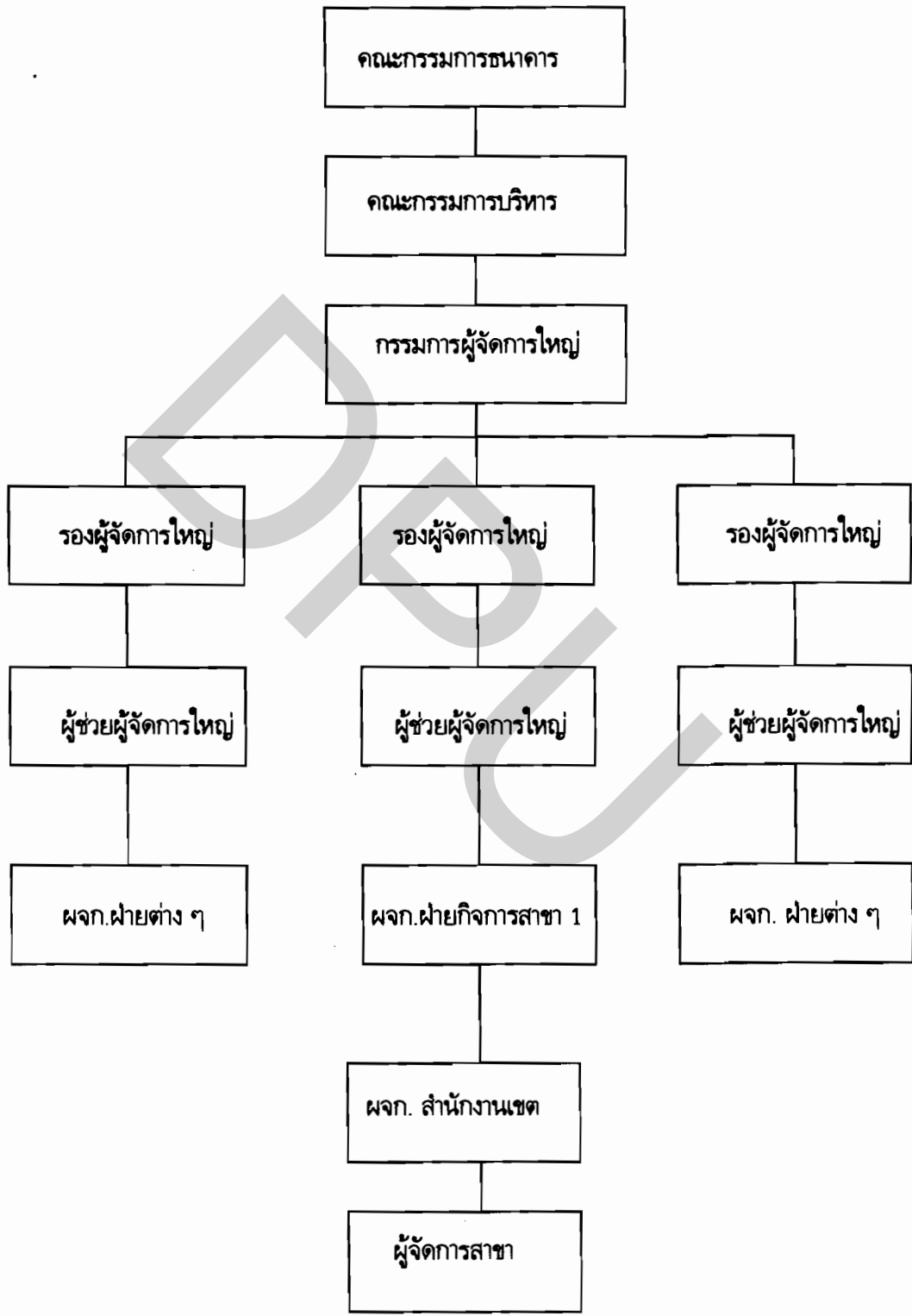
#### 4. ลดต้นทุนโดยรวมลง

โดยในการปรับโครงสร้างดังกล่าวอาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นทุกระดับไม่ว่าระดับพนักงานกับพนักงาน, พนักงานกับผู้บังคับบัญชา, พนักงานกับลูกค้า หรือระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน และระหว่างบุคลากรในสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นมีชื่อมีแต่ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเท่านั้น ในระดับล่างหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นได้เช่นกัน

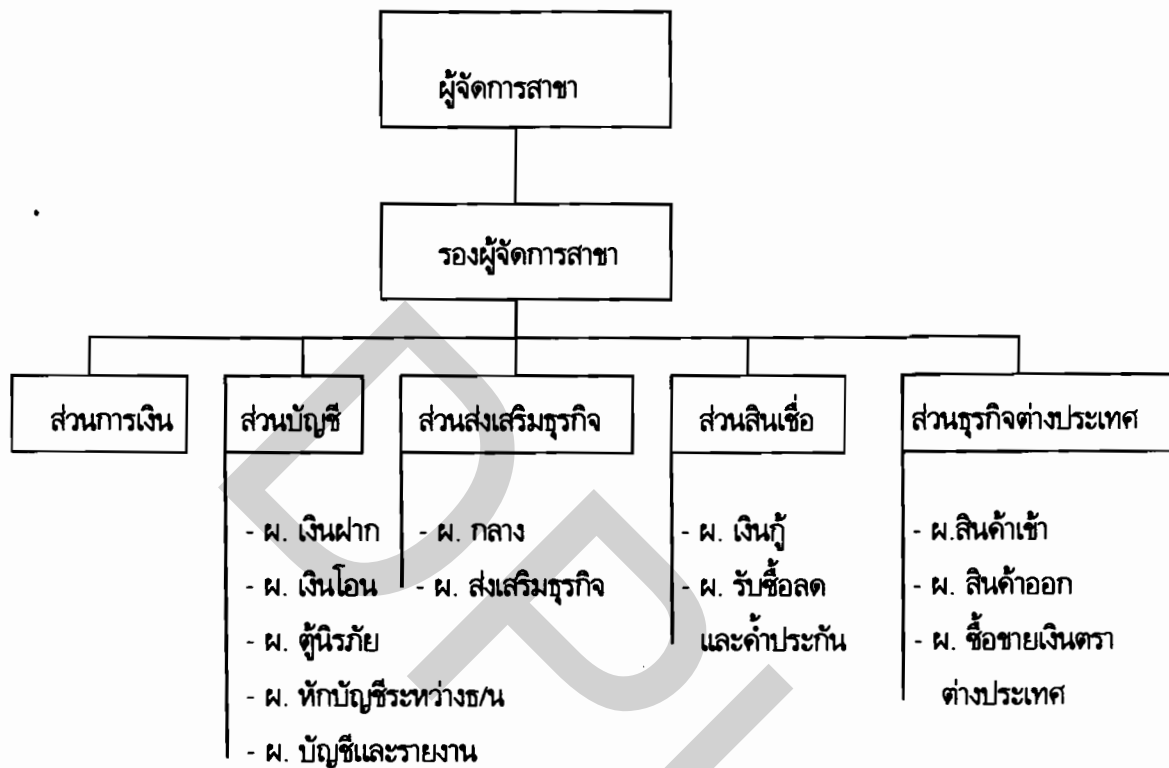
ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในองค์กร จึงเป็นแนวทางการศึกษาหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ผู้วิจัยจำเป็นต้องทราบลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร ทราบเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งรวมทั้งต้องทราบว่าบุคลากรในแต่ละหน่วยงานนั้นมีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นอย่างไรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เกิดความขัดแย้ง เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ ความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การโดยส่วนรวม ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาวิจัยจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังโดยเลือกศึกษาเฉพาะโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ซึ่งล้วนเป็นสาขาขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรในทีมทำงานร่วมกันในจำนวนที่มาก เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของธนาคารได้วินิจฉัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

โดยในโครงสร้างองค์กรทั้งในรูปองค์กรรวม และโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ (เดิม และใหม่) สามารถแสดงได้ในรูปแผนภูมิที่ 1-3 ดังนี้

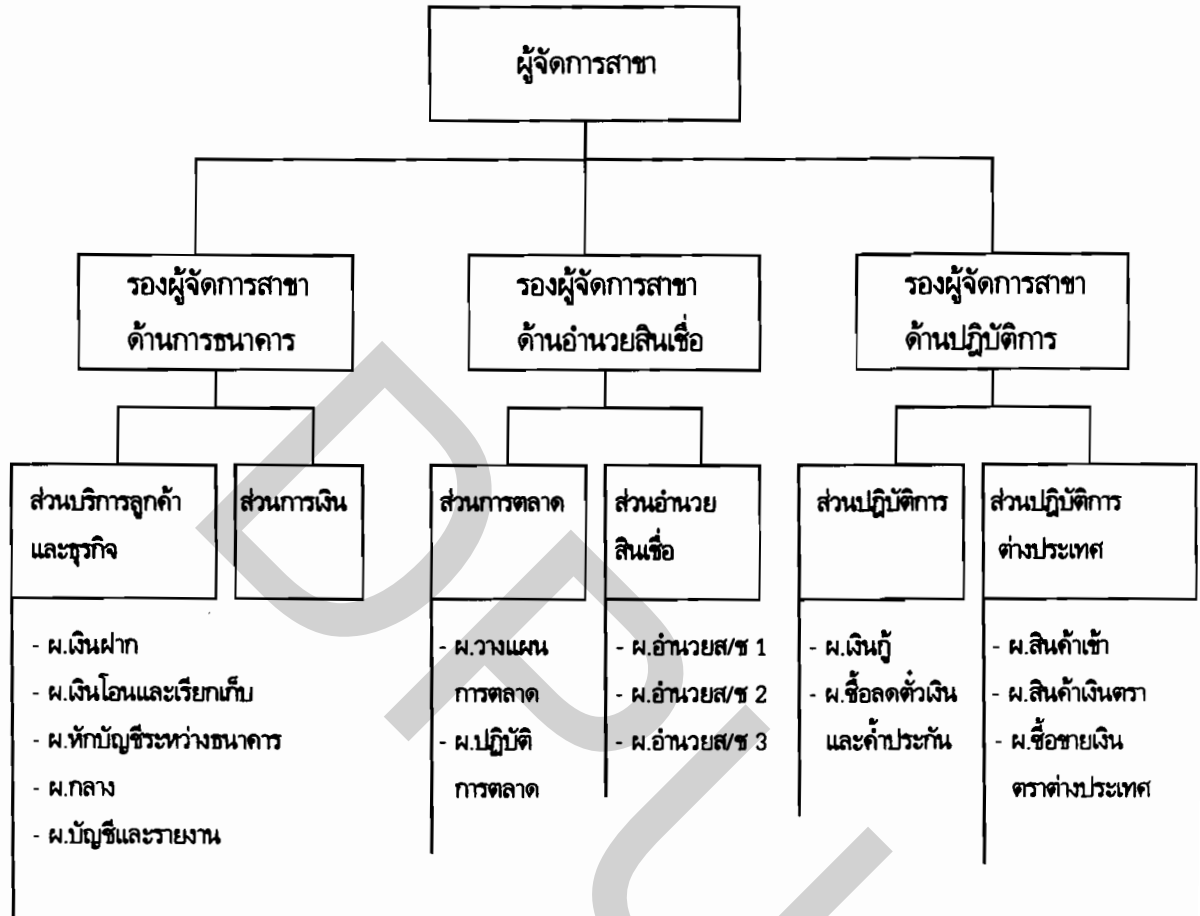
**แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างองค์การงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**



**แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ (เดิม)**



**แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์กรสาขาสมุทรแบบ (ใหม่)**



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร
2. ศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสาขา และธนาคารฯ การรับรู้ และความรู้สึกลึกซึ้ง แฝง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผลที่เกิดขึ้นตามมาในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ

### สมมติฐานของการวิจัย

การจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพมีมากมายหลายวิธี ซึ่งการจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ๆ ต่อองค์กร ไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจ หรือไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร และอาจจะไม่จัดการใด ๆ กับความขัดแย้ง หรือกำจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปเพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์กรหรือเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ก็อาจจะจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และควบคุมให้ความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุลย์ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความคิดและทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลสนับสนุนแนวความคิดของตนอันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในทางสร้างสรรค์

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานครจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งที่เป็นภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร

2. ภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานพนักงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับการอบรมในการเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ และการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร มีความสัมพันธ์กับวิถีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

1. ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลัง และลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงการองค์กรสาขาสมาชิกแบบในกรุงเทพมหานคร ตลอดจนเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นตามมา เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถวินิจฉัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง และเป็นแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารขององค์กรในระดับสูงสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการเตรียมผู้บังคับบัญชาที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และมีทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง
3. ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการเตรียมบุคลากรวิชาชีพที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และมีทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง
4. ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาชิกแบบในกรุงเทพมหานคร การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดขึ้นตามมาเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยต่อไป
5. ได้รับรู้ถึงปฏิกิริยาเฉียบที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร

### ขอบเขตของการทำวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง และแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์, วิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง ตามประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งเน้นระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ตัวแปรในการศึกษา คือ

2.1 วิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา

2.2 ภูมิหลัง ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงานธนาคาร และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กร คุณวุฒิการศึกษา รวมทั้งการได้อบรมเกี่ยวกับการบริหาร

2.3 ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์

### ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร เป็นสิ่งที่มีอยู่ ตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลาง หรือมาก

2. พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ตามตัวอย่างประชากรที่สุ่มตัวอย่างไว้ทุกคนตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ตามการรับรู้ และประสบการณ์ของตนเอง เกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรสาขา



## คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำบางคำที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้กำหนดคำจำกัดความไว้โดยเฉพาะ ดังนี้

ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งขององค์การ เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล

✕ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่มีไม่มากจนเกินไป หรือไม่น้อยจนเกินไปเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้องค์การมีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง และคิดว่าควรจัดการให้ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

✕ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ๆ ต่อองค์การ ไม่ให้ความสนใจต่อความขัดแย้งใด ๆ หรือต้องกวักกำจัดให้หมดสิ้นไปเพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์การ เพราะความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการบริหารงาน

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งสถานการณ์นี้อาจไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเท่านั้น แต่อาจจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ระดับของความขัดแย้งสูงขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ผลักดันให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ และปัญหาของปฏิกิริยาสัมพันธ์

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยใช้ความรู้สึกของตนเป็นเครื่องตัดสิน

ความรู้สึกขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกขัดแย้งในพฤติกรรม เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกที่เกิดขึ้นอาจเป็นความไม่สบายใจ วิตกกังวล กลัว ไม่ไว้วางใจ

การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมขัดแย้งเกิดขึ้นออกมาเป็นที่สังเกตเห็นได้ อาจโดยการพูดหรือแสดงสีหน้าท่าทางที่บ่งว่าขัดแย้ง ไม่เห็นชอบด้วย ไม่ให้ความร่วมมือหรือพยายามขัดขวางต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง พฤติกรรมขัดแย้งอาจแสดงออกมาเพียงเล็กน้อยหรือมากจนกลายเป็นการทะเลาะวิวาท

การจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้วิธีการต่าง ๆ จัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่มีความขัดแย้ง

1. วิธีหลบหลีก หมายถึง การที่ผู้บริหารไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหา โดยการทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น ไม่สนใจ หรือเลี่ยงไปจากสถานการณ์
2. วิธีกลบเกลื่อน หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้สถานการณ์สงบราบรื่นขึ้นโดยการลดความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง หาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหา
3. วิธีบังคับ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่หรือความคิดของตนเองยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยไม่คำนึงถึงประเด็นของปัญหา
4. วิธีไกลเกลี่ย หมายถึง การที่ผู้บริหารนำประเด็นของปัญหามาพิจารณาแล้ว หาวิธีที่ไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียประโยชน์หรือได้ประโยชน์ทั้งหมด แต่มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทุกฝ่ายพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ
5. วิธีแก้ปัญหามา หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ฝ่ายที่มีความขัดแย้งได้เผชิญหน้ากัน และใช้กระบวนการแก้ปัญหามาเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารได้จัดการอย่างใดอย่างหนึ่งกับความขัดแย้งไปแล้ว ได้แก่

1. ชนะ - ชนะ หมายถึง การที่ฝ่ายที่มีความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนพอใจ
2. แพ้ - ชนะ หมายถึง การที่ฝ่ายที่มีความขัดแย้งฝ่ายหนึ่งต้องเสียประโยชน์ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์
3. แพ้ - แพ้ หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งเสียผลประโยชน์ทั้งคู่

ภูมิหลัง หมายถึง องค์ประกอบส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

1. อายุ หมายถึง จำนวนปีที่นับตามปีปฏิทินตั้งแต่เกิดจนกระทั่งปัจจุบัน
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงานการธนาคาร หมายถึง ระยะเวลาที่นับเป็นจำนวนปีในการปฏิบัติงานการธนาคาร
3. ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กร หมายถึง ระยะเวลาที่นับเป็นจำนวนปีในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กร ทั้งโดยตำแหน่งและการรักษาการในหน้าที่
4. คุณวุฒิ หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้บังคับบัญชา แต่ละคนในองค์กรได้ผ่านการศึกษาระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท ฯลฯ โดยถือเอาวุฒิการศึกษาชั้นสูงสุดที่ได้รับเป็นเกณฑ์
5. คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนในองค์กรได้ผ่านการฝึกอบรมในการเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
6. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนในองค์กรได้ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารใด ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธนาคารหรือไม่เกี่ยวข้อง

องค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ หมายถึง สาขาของธนาคารที่ให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งสามารถติดต่อใช้บริการครบทุกประเภทของธุรกิจธนาคาร โดยจะเป็นองค์กรงานสาขาที่มีลักษณะงาน Specialized แบ่งส่วนงานออกเป็น 6 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบริการลูกค้าและธุรการ, ส่วนการเงิน, ส่วนการตลาด, ส่วนอำนวยสินเชื่อ, ส่วนปฏิบัติการสินเชื่อ และส่วนปฏิบัติการต่างประเทศ

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานธนาคารที่มีอัตราโครงสร้างเงินเดือนตั้งแต่ขั้น 6 เป็นต้นไป และปฏิบัติหน้าที่ทั้งโดยตำแหน่งและการรักษาการในหน้าที่ไม่น้อยกว่า 1 ปี ในธนาคารไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างสาขาสมบูรณ์แบบหรือโครงสร้างสาขาอื่น ๆ

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานธนาคารที่มีอัตราโครงสร้างเงินเดือนตั้งแต่ขั้น 5 ลงมาและได้รับการบรรจุเป็นพนักงานธนาคารไม่น้อยกว่า 1 ปี ทั้งนี้ให้รวมถึงลูกจ้างประจำที่มีอายุการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี

## สรุป

บทนี้ได้เสนอ (1) ความสำคัญของปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์การ แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพหากความขัดแย้งมีขอบเขต ขณะเดียวกันความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายสร้างความยุ่งยากมากมายให้แก่องค์การ ถ้าความขัดแย้งไม่สามารถควบคุมได้ (2) วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ และความรู้สึกรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดขึ้นตามมา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง กับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง (3) เหตุในการศึกษาเนื่องจากการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพมีมากมายหลายวิธี ซึ่งอาจจะเลือกรูปแบบจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ต่อองค์การ ไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจหรือไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ และอาจจะไม่จัดการใด ๆ กับความขัดแย้งหรือกำจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป เพื่อให้เกิดความสงบสุขในองค์การหรือเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ ก็อาจจะจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และควบคุมให้ความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุลย์ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความคิด และทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลมาสนับสนุนแนวความคิดของตนอันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในทางสร้างสรรค์ (4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในด้านต่าง ๆ และขอบเขตของการทำการศึกษ ตามประสบการณ์ของพนักงานในองค์การของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์การสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร (5) คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความขัดแย้ง, แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์, การจัดการกับความขัดแย้ง, ภูมิหลัง เป็นต้น ในบทต่อไปจะได้กล่าวถึงทฤษฎีแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งขององค์การ คือ "ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การ สองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือ งานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่า บุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง" (อรุณ รักธรรม, 2525 : 178)

เช่นเดียวกับเรื่องความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งมักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กัน เสมอ เมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การต่อต้านมักจะเกิดขึ้นเป็นผลตามมาเสมอ การต่อต้านในที่นี้ซึ่งถ้าจะมองกันให้ดีแล้วก็คือ ผลของความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานกับองค์การเมื่อมีความเห็นพ้องไม่ตรงกันนั่นเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการต่อต้านเกิดขึ้นภายหลังจากเกิดการขัดแย้งขึ้นก่อน การเปลี่ยนแปลงจึงถึงได้ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง (อรุณ รักธรรม, 2525 : 180)

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน 2 คำรวมกัน คือ "Figere" หมายถึงการต่อสู้ (to strike) และ "com" หมายถึงด้วยกัน (together) ตามความหมายเดิมจึงหมายถึง การต่อสู้กัน (strike together) (Pneuman and Bruehl 1982 : 2) รอบบินส์ (Robbins 1974 : 12) ได้ให้คำจำกัดความซึ่ง คล้อยตามความเป็นมาของความขัดแย้งแต่เดิมว่า "ความขัดแย้งเป็นการติดต่อสังสรรค์ทุกรูปแบบที่มีการ ต่อต้านและเป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งรวมไปถึงการมีเป้าหมาย ค่านิยม และความสนใจที่ต่างกัน รวมทั้งการ ติดต่อกันมีทั้งปกปิดและเปิดเผย" ฟิลเลย์ (Filley อ้างถึงใน อารี เพชรพุด 2525 : 193) เห็นด้วยกับความหมายที่รอบบินส์ให้ไว้ แต่ได้ขยายความออกไปอีกว่า

1. จะต้องมียุคคลอย่างน้อย 2 คน หรือเป็นกลุ่ม ที่มีการติดต่อสังสรรค์กัน
2. ทั้ง 2 ฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน หรือมีค่านิยมไม่ตรงกัน หรือในเหตุการณ์เดียวกัน แต่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้ไม่เหมือนกัน
3. ในการปะทะสังสรรค์กันนั้น ฝ่ายหนึ่งพยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ หรือพยายามลดความสำคัญ หรือพยายามที่จะกดอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อฝ่ายตนชนะ

4. ทั้ง 2 ฝ่ายประจัญหน้าหรือเผชิญหน้ากัน ด้วยการแสดงปฏิกิริยาต่อต้าน
5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างความไม่สมดุลยิ่งขึ้น โดยพยายามให้ฝ่ายตนมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งถูกมองได้ 2 แนว คือ แง่พฤติกรรม และแง่กระบวนการ ในแง่ของพฤติกรรม กล่าวได้ว่า ความขัดแย้งคือสภาพของการรับรู้อันหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงาน ว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีเป้าหมายที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน และบางครั้งฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ความรู้สึกต่อต้านหากมีความรุนแรงก็จะแสดงออกให้เห็นได้ด้วยวาจา กิริยาท่าทาง สีหน้า รวมทั้งการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ส่วนความขัดแย้งที่มองในแง่ของกระบวนการ คือ ภาวะที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับรู้ถึงความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึก และความต้องการของบุคคล 2 ฝ่าย หรือหลายฝ่าย (Decker and Sullivan 1988 : 515)

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล จากคำจำกัดความของความขัดแย้ง จะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิกิริยาในทางลบเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง ในบางสถานการณ์ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาในทางบวกได้

### ประเภทของความขัดแย้ง

James G. March and Herbert A. Simon (March & Simon, 1958 : 112) ได้แบ่งชนิดของความขัดแย้งเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

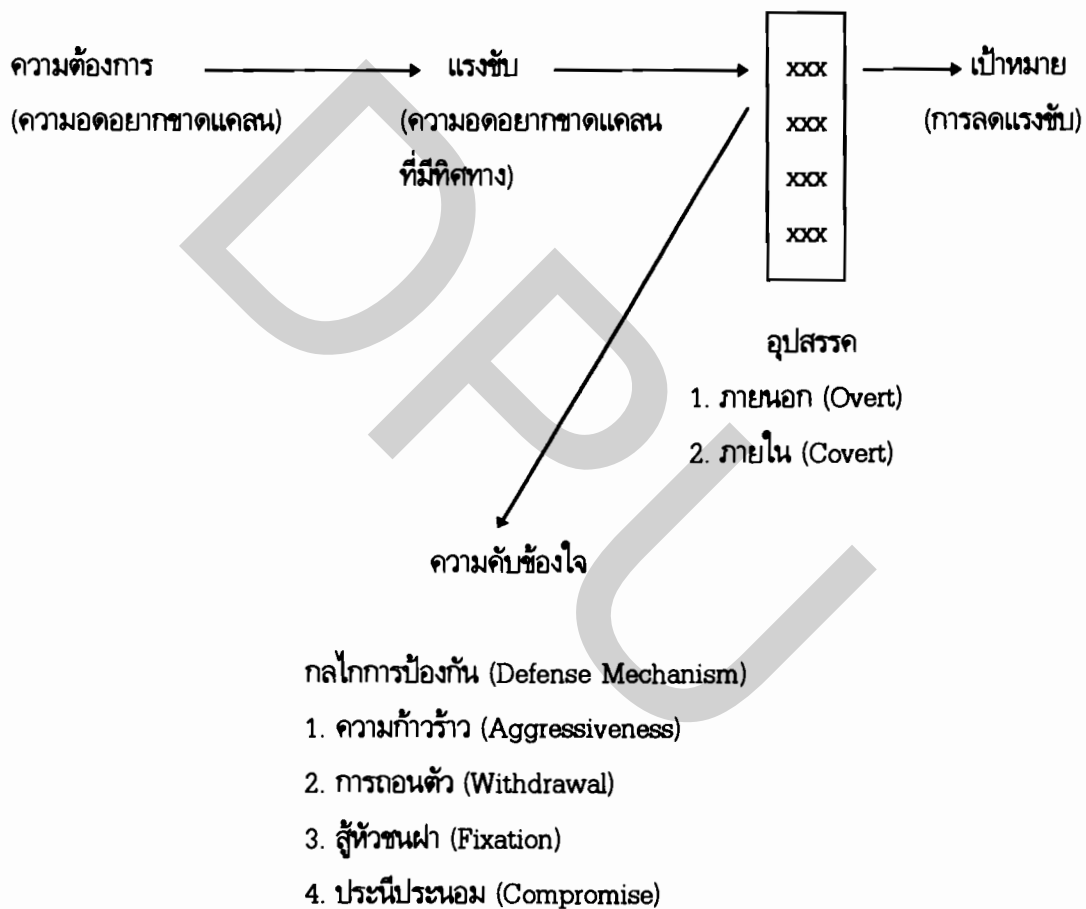
1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) คือ ความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการของตน
2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของคณงานในองค์การ
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

การศึกษาเรื่องความขัดแย้งต่อตนเอง เป็นการศึกษาเรื่องพฤติกรรม นักจิตวิทยาเรียกความขัดแย้งต่อตนเองว่า เป็นความขัดแย้งทางจิตวิทยา (Psychological Conflict) March และ Simon ได้

วิเคราะห์ความขัดแย้งบนพื้นฐานของอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบุคคลแต่ละคนต่างมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการเลือกกระทำต่าง ๆ กัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจปัญหา ฉะนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือ ความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั้นเอง (March & Siman, 1958 : 113)

1) การขัดแย้งจากความคับข้องใจ

แผนภูมิที่ 4 : ตัวแบบง่าย ๆ ของความคับข้องใจ



ที่มา : วุฒิชัย จ่านงค์, 2523 : 302

2) การขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะมีลักษณะด้วยแง่บวกและแง่ลบ หรือว่าเกิดมีอยู่ทั้งสองประการ และเป็นเป้าหมายที่เกิดมีการแข่งขันกันมาก โดยอาจจะแบ่งประเภทออกได้เป็น 3 ประเภท ตามแนวความคิดของ Kurt Lewin (เมธา สุตบรรทัด, 2516 : 69 - 70) คือ

2.1) ความยอมรับที่เกิดจากการยอมรับกับการยอมรับ (Approach - Approach Conflicts) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันกันระหว่างความปรารถนาสองประการ แต่เราต้องตัดสินใจเลือกเอาอย่างหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ต้องการทั้งสองอย่าง

2.2) ความขัดแย้งที่เกิดจากการยอมรับกับการหลีกเลี่ยง (Approach - Avoidance Conflicts) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อเรามีความอยากลำบากที่เราจะเลือกทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในเมื่อเราพิจารณาเห็นว่าสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่เราปรารถนา แต่ถ้าจะให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราปรารถนานั้นเราก็จำเป็นต้องทำอีกสิ่งหนึ่งที่เราไม่อยากจะทำด้วย

2.3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการหลีกเลี่ยงกับการหลีกเลี่ยง (Avoidance - Avoidance Conflicts) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่คนเราถูกบังคับโดยสิ่งที่ไม่ชอบ แต่เราจำเป็นต้องเลือกทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3) ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งประการหนึ่งที่เกิดขึ้นก็คือ เราไม่แน่ใจว่าบทบาทนั้นจะประพฤติปฏิบัติหรือแสดงอะไรอย่างไรบ้าง เพราะโดยทั่วไปแล้วย่อมเป็นการยากที่จะมีใครกำหนด เขียน หรือบรรยายลักษณะของบทบาท (Role Description) ที่เราจะแสดงได้ถูกต้องแน่นอน ถึงแม้ว่าเราจะเข้าไปสวมบทบาทและทำความเข้าใจกับขอบข่ายของบทบาท หรือลักษณะของบทบาทที่จะประพฤติปฏิบัติแล้ว ปัญหาที่ตามมาก็คือว่า ยังมีการคาดหมายในบทบาท (Role Expectation) ที่เราจะต้องแสดงอีกด้วยจากผู้ดู หรือบุคคลอื่นที่อยู่ในกลุ่มของบทบาท (Role Set) การคาดหมายนี้เองที่ทำให้ความอยากลำบากใจ หรือการขัดแย้งเกิดขึ้นในใจของผู้แสดงบทบาท

สาเหตุของการขัดแย้งในองค์กร ส่วนใหญ่แล้วเป็นผลมาจากการไหวตัวระหว่างบุคคลและการปฏิบัติต่อกันระหว่างกลุ่ม ตลอดจนกระบวนการทางด้านจิตวิทยา สำหรับในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนมากก็อาจจะพิจารณาในแง่ของโครงสร้างแบบ Neoclassic ว่าการขัดแย้งนั้นมักจะเกิดขึ้นมา (จุฬารัตน์, 2523 : 309 - 310)

1. การขัดแย้งทางด้านสายงาน (Hierarchical Conflict)
2. การขัดแย้งในเรื่องกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict)
3. การขัดแย้งระหว่าง Line และ Staff (Line and Staff Conflict)
4. การขัดแย้งอย่างมีแบบและไม่มีแบบ (Formal and Informal Conflict)



## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ หรือในเชิงไม่สร้างสรรค์

### 1. แนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ (Destructive Concept)

เป็นแนวคิดดั้งเดิมของความขัดแย้ง ก่อนปี ค.ศ.1940 ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดีสมควรกำจัดทิ้ง นักทฤษฎีบริหารในสมัยนั้นมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มล้มเหลว เป็นสัญญาณที่ชี้ให้เห็นความผิดพลาดของการบริหารงานในองค์การ ควรจัดให้หมดไปจากองค์การ หรือพยายามเก็บกดไว้ หรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล แนวคิดนี้เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งกลัวความแตกแยก กลัวความเป็นปรปักษ์ แม้แต่ศาสนาที่สอนให้มนุษย์หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ควรกำจัดออกไป (อารี เพชรพุด 2525 : 194 และ Marquis and Huston 1987 : 256) ในองค์การที่ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ จะไม่พบว่ามี ความขัดแย้ง หรือมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ต่ำมาก หากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะพยายามกำจัด หลีกเลี่ยง หรือกลบเกลื่อนความขัดแย้งนั้น ซึ่งความขัดแย้งจะยังคงอยู่และอาจทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ

### 2. แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Concept)

เป็นแนวคิดใหม่ซึ่งมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นขององค์การ ระหว่างปี ค.ศ.1940 - 1960 นี้ ความพึงพอใจและการแสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ความขัดแย้งเริ่มกลายเป็นสิ่งปกติธรรมดาและเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ ในยุคนี้เริ่มมีการสอนให้ผู้บริหารรู้จักวิธีที่จะแก้ไขความขัดแย้งมากกว่าการสอนให้ป้องกันการเกิดความขัดแย้ง แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งก็ยังถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งไม่ดี แม้ว่าคนในยุคนั้นจะเริ่มเชื่อว่าความขัดแย้งกับการประสานงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ (Marquis and Huston 1987 : 256)

ต่อมาในปี ค.ศ.1970 นักทฤษฎีปฏิกริยาสัมพันธ์ (Interactionist Theorist) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นอย่างแท้จริงของความขัดแย้ง และการกระตุ้นอย่างจริงจังขององค์การ ในอันที่จะส่งเสริมความขัดแย้งในแนวทางของการเพิ่มผลผลิต มีการเขียนเอกสารขึ้นอย่างมากมาย นักทฤษฎีในปัจจุบันเชื่อว่า โดยตัวของความขัดแย้งนั้นไม่สามารถระบุได้ว่าดีหรือไม่ดี และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้เลยในชีวิต ความขัดแย้งเป็นความต้องการขององค์การที่ควรกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด เพื่อ

สนับสนุนแนวความคิดนี้ เป้าหมายขององค์การจึงเน้นเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่เพื่อสร้างสรรค์ความปรองดองหรือความร่วมมือ (อารี เพชรพุด 2525 : 195) ผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ไม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่กำจัดให้หมดสิ้นไปได้และไม่ต้องการกำจัด แต่จะมุ่งปรับสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ท้าทายให้เกิดความคิด การแก้ไขปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โคเฮน และคณะ (Cohen and others 1980 : 306) กล่าวว่า "หากปราศจากความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อยอาจทำให้องค์การวางเฉยต่อความต้องการของหน่วยงานย่อย และอาจทำให้เกิดกลุ่มนอกระบบขึ้นมาสร้างฐานอำนาจต่อรองได้" การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างพอเหมาะระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีวิถีทำงานต่างกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มพยายามที่จะทำงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์การ เป็นการป้องกันมิให้องค์การเกิดการเฉื่อยชา หรือหยุดนิ่งอยู่กับที่

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์คือ แนวคิดที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ๆ ต่้องค์การ ไม่ให้ความสนใจต่อความขัดแย้งใด ๆ หรือไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์การ เพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการบริหารงาน ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่มีไม่มากจนเกินไปหรือไม่ค่อยจนเกินไปเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้องค์การมีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง และคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้

#### ประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งในองค์การนั้น ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดได้ว่าความขัดแย้งในระดับใดที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในงาน และระดับใดที่จะทำให้เกิดความทายนะต่อองค์การ โรบบินส์ (Robbins 1974 : 70) กล่าวว่า

การกำหนดว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์หรือผลเสียต่อองค์การนั้น ไม่สามารถที่จะทำได้อย่างชัดเจนหรือแน่นอน ความเข้มข้นหรือระดับของความขัดแย้งเป็นเรื่องต่อเนื่องกันจากสภาพที่ไม่มีความขัดแย้งเลย จนกระทั่งความขัดแย้งมีความรุนแรงถึงขั้นทำลาย ความขัดแย้งจะเป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่ดูได้จากความเข้มข้นของความขัดแย้งนั้น ความขัดแย้งบางครั้งมีมากเกินไปจนยากที่จะประเมินได้ ลักษณะเช่นนี้เป็นการทำลาย แต่บางครั้งก็มีน้อยเกินไป จนกระทั่งองค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการเจริญก้าวหน้า

และอาจจะล้าหลัง ไม่มีระดับใดของความขัดแย้งที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ เพราะระดับของความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ประโยชน์ให้กับองค์กรได้ในขณะเดียวกันก็อาจเป็นผลเสียอย่างยิ่งสำหรับอีกองค์กรหนึ่งได้

อย่างไรก็ตาม ระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ย่อมเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงมีการตั้งสมมติฐานว่า ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

### 1. ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ได้ (Functional Conflict) หากระดับของความขัดแย้งมีความพอดีไม่ต่ำเกินไปหรือสูงจนเกินไป ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอดี ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1.1 สมาชิกในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และมีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความคิด และทำการศึกษาต่อไปเพื่อหาข้อมูลหรือเนื้อหาความรู้มาอ้างอิงหรือสนับสนุนแนวคิดของตน ซึ่งเป็นผลให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น และพบแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.3 ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของทีมงาน

1.4 องค์กรได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.5 องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

1.6 มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำในการค้นคิดหาแนวทางในการทำงานกับทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

1.7 ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

### 2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้และพฤติกรรมความขัดแย้งของกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง (Mitchell and James 1987 : 420) ความขัดแย้งที่มีระดับสูงเกินไปและถูกปล่อยให้คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร (Dysfunctional Conflict) ดังนี้

2.1 มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกแก่งแย่งแข่งขันเกิดความไม่สงบสุขขึ้นในองค์กร

2.2 กลุ่มหนึ่งจะมองว่าตนเหนือกว่ากลุ่มอื่น ต่างฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็นหรือการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

2.3 มีการก้าวร้าว กดขี่ และทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม

2.4 บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจจะฉวยโอกาสใช้ความขัดแย้งเป็นข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของตนหรือเพื่อเรียกร้องให้ผู้อื่นเกิดความสนใจ

2.5 เกิดกลุ่มย่อยนอกระบบ หรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อสร้างความปั่นป่วนในองค์กร

2.6 ความขัดแย้งที่คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกท้อแท้กันและกันและรู้สึกเป็นศัตรูกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานกัน ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพขององค์กร (Organizational health) เป็นอย่างมาก

2.7 ความขัดแย้งไม่ว่าจะทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรก็ตาม ย่อมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกวิตกกังวล ความเครียดและความไม่สบายใจ ความรู้สึกเหล่านี้จะมีมากขึ้นโดยอัตโนมัติขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงและขอบข่ายของความขัดแย้ง รวมทั้งช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้ง

2.8 การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง

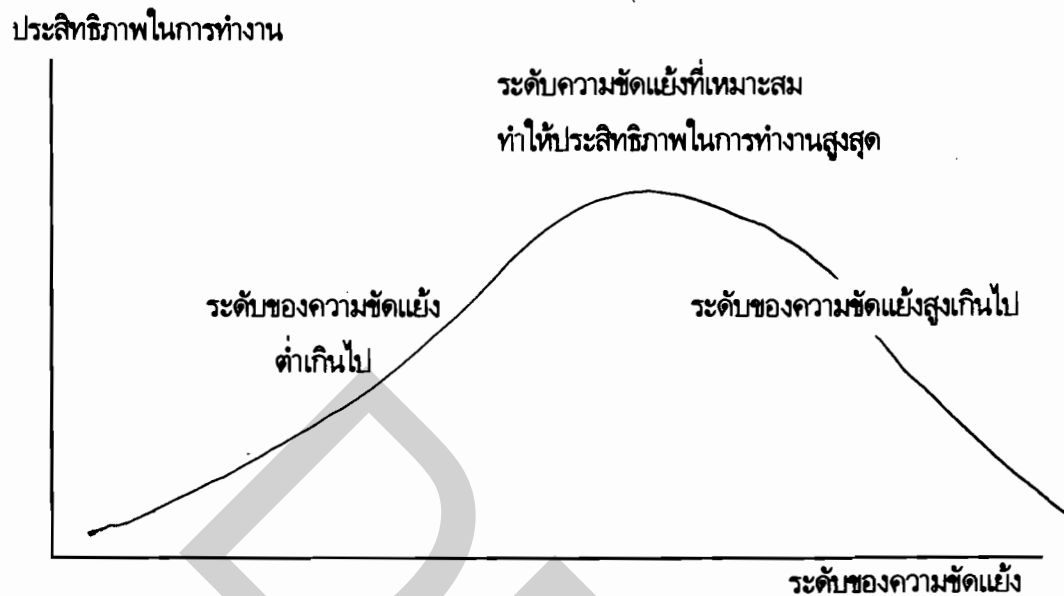
2.9 ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรู้สึกเครียดเหนื่อยหน่าย หมดกำลังใจ ท้อแท้ ขอย้ายงานหรือขอลาออกจากงานได้

2.10 องค์กรที่ไม่มีความขัดแย้งหรือความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ต่ำมาก จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความเฉื่อยชา รู้สึกซ้ำซากจำเจไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าผลของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือเป็นผลเสียต่อบุคคลหรือองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ระดับของความขัดแย้งในองค์กรและความสามารถที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้บริหารนั่นเอง

อรุณ รักธรรม (2525 : 194) มีความเห็นว่า "ในการจัดการความขัดแย้งซึ่งในความขัดแย้งมีผลดีและผลเสีย เราจะเห็นว่าเมื่อระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์กรจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานจึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นอยู่ โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดีขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์กรสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์กรก็จะถูกคุกคาม องค์กรจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง องค์กรไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้นจะต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีจึงจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

## แผนภูมิที่ 5 : ระดับความขัดแย้งและประสิทธิภาพการทำงาน



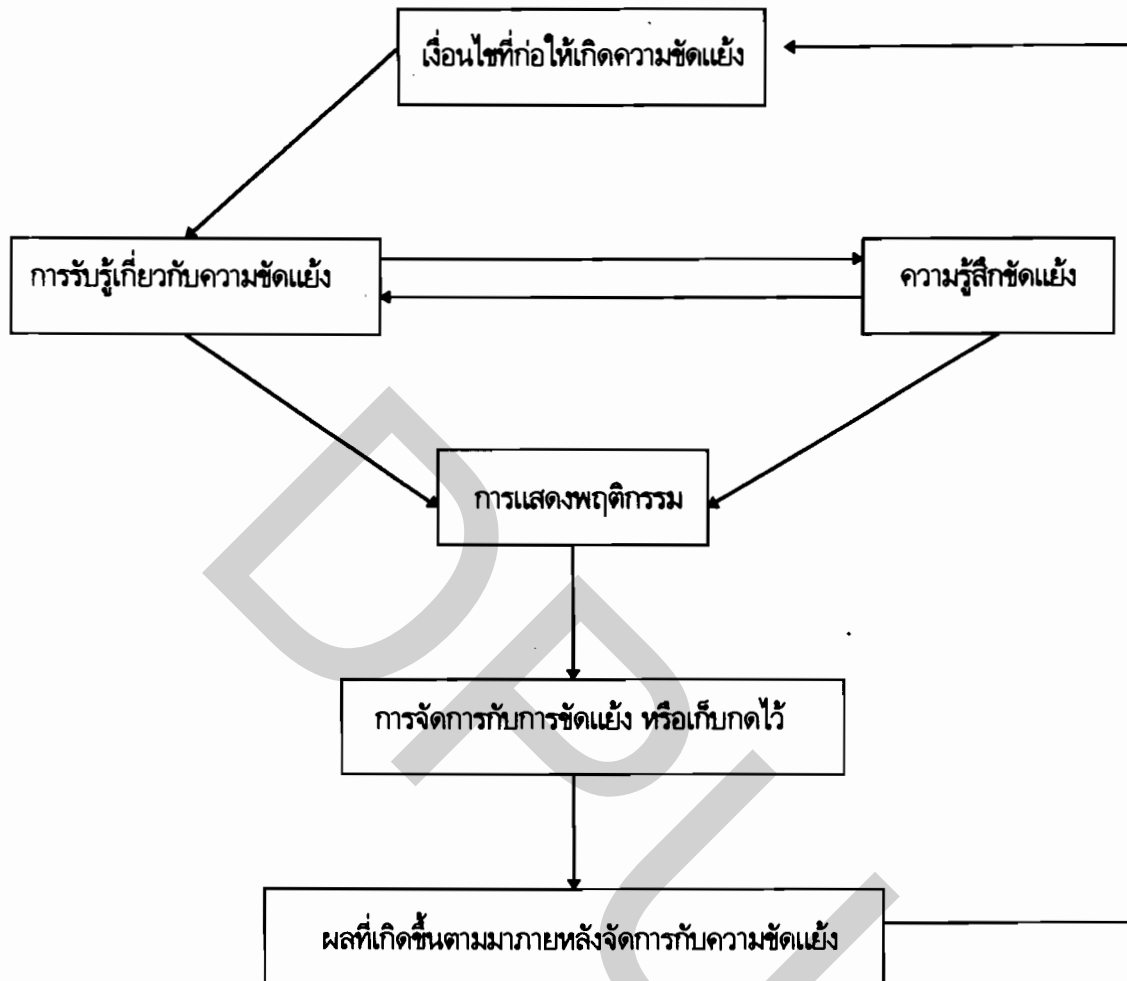
ที่มา : อรุณ รัชธรรม, 2525 : 194

### กระบวนการขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การแก้ไขปัญหาของข้อขัดแย้งคือการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารที่สำเร็จจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องชี้บ่งได้ว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและประเมินภาวะความขัดแย้งได้ ฟิลเลย์ (Filley, quoted in Decker and Sullivan 1988 : 516-517) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการขัดแย้งเพื่อช่วยอธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้จัดการแก้ไขความขัดแย้งให้เกิดผลในทางลบน้อยที่สุด

ฟิลเลย์ระบุว่า ความขัดแย้งและการพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นไปตามกระบวนการ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 6 กระบวนการขัดแย้ง



ที่มา : (Filley, quoted in Decker and Sullivan 1988 : 516

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการขัดแย้ง โดยเริ่มต้นจากการมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จากนั้นแต่ละฝ่ายจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะรู้สึกว่ามีความขัดแย้งและแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งอาจได้รับการพิจารณาแก้ไขหรือเก็บกดไว้ ซึ่งผลที่ตามมาอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นผลเสียต่อองค์การ

## เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

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

### 1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors)

องค์ประกอบส่วนบุคคลนี้ นิวแมนและบรูเอฮ์ล (Pneuman and Bruehl 1982 : 36 - 40) ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (Background) ได้แก่ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม และความเชื่อ ตลอดจนประสบการณ์

1.2 แบบแผนของแต่ละบุคคล (Style) สิ่งที่มีมนุษย์ประพฤติปฏิบัติล้วนเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะแตกต่างจากของผู้อื่น ได้แก่

1.2.1 แบบแผนของจิตใจ (Psychological Style) มนุษย์แต่ละคนมีการรับรู้และนึกคิดตามแบบแผนของตนเอง โดยธรรมชาติทุกคนมีแนวโน้มที่จะคิดสังสรรค์ รู้สึก และมีสติในสิ่งต่าง ๆ แบบแผนของจิตใจของแต่ละคนเกิดจาก เป้าหมาย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ ความเชื่อของบุคคล เป็นต้น

1.2.2 แบบแผนของอารมณ์ (Emotional Style) มนุษย์ทุกคนมีอารมณ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน คือ อารมณ์ดีมีความเป็นมิตร อารมณ์ร้าย ดื้อดึง และความมีเหตุผลและไม่มีเหตุผล แต่ละคนอาจจะมีลักษณะเด่นของอารมณ์แต่ละแบบไม่เหมือนกัน คนที่มีอารมณ์แบบเดียวกัน ทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นง่าย

1.2.3 แบบแผนของการสื่อความหมาย (Negotiation Style) ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์กับแบบแผนของอารมณ์ด้วย ก็จะกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แบบแผนพื้นฐานของมนุษย์มี 3 แบบแผน คือ ก้าวร้าว (Aggressive) เฉย ๆ (Passive) และกล้าแสดงออก (Assertive)

1.2.4 แบบแผนของภาวะผู้นำ (Leadership Style) มนุษย์ต่างก็มีแบบแผนในการเป็นผู้นำของตนเองอาจเป็นแบบอัตตาศิปไตย แบบประชาธิปไตย หรือแบบปล่อยตามสบาย ถ้าในกลุ่มมีผู้นำหลายคนและมีแบบแผนของภาวะผู้นำต่างกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มก็มีได้ง่ายขึ้น

1.2.5 แบบแผนอื่น ๆ (Other Styles) ซึ่งชี้บ่งถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อันเป็น

ผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม

1.3 การรับรู้ (Perception) ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง อันทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่รับรู้ในเรื่องเดียวกันแต่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

1.4 ความรู้สึก (Feelings) ระดับของความรู้สึกอาจจะเริ่มจากรู้สึกว่าคาญเพียงเล็กน้อย จนกระทั่งกลายเป็นบันดาลโทสะ หรือจากความวิตกกังวลจนกลายเป็นความรู้สึกที่สยดสยอง หรืออาจเป็นความรู้สึกสับสน ไม่แน่ใจ แม้แต่การไร้ความรู้สึกของบุคคลก็สามารถชี้หน้าความขัดแย้งได้

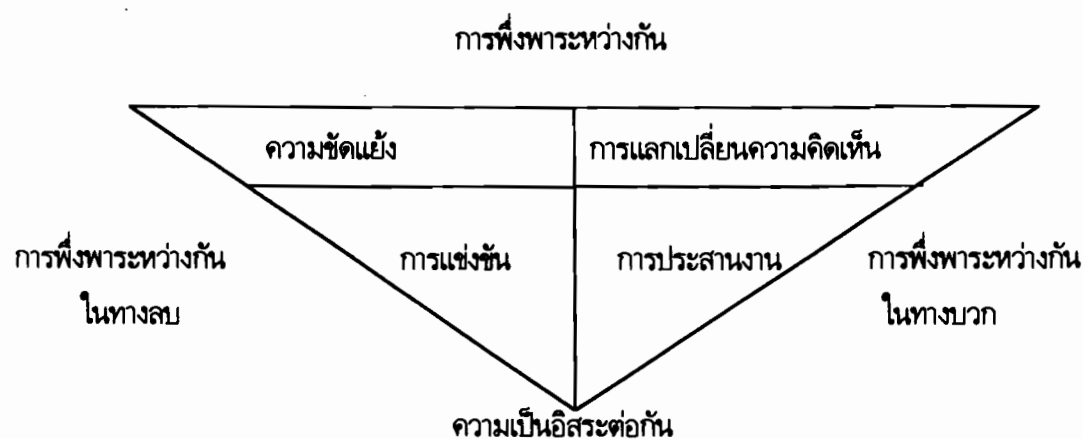
## 2. ประเด็นของการมีปฏิกริยาสัมพันธ์ (Interactional Issues)

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายจะต้องมีปฏิกริยาสัมพันธ์ คือ จะต้องมีการทำงานร่วมกัน พึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent) และมีการติดต่อ (Communication) ซึ่งกันและกัน

### 2.1 การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent)

การพึ่งพาระหว่างกันของแต่ละฝ่ายในองค์การ จะต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน เฮอร์เกตเติลและโจนส์ (Thurkettle and Jones 1978 : 39) กล่าวว่า "ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องมีการพึ่งพาระหว่างกัน และการพึ่งพาเหล่านั้นเป็นไปในทางลบคือมีการแข่งขันกัน" ตัวอย่างที่ชัดเจนของกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน คือ พนักงานกับผู้บังคับบัญชาและระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม ที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน



ที่มา : (Thurkettle and Jones 1978 : 40)



จากแผนภูมิ จะเห็นว่า ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือประสานงานกันคือ มีการพึ่งพาระหว่างกันในทางบวกก็จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในทางตรงข้ามกัน ถ้าแต่ละฝ่ายมีการแข่งขันกัน คือมีการพึ่งพาระหว่างกันในทางลบก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น จากฐานของรูปสามเหลี่ยมมาถึงปลายยอดในแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่าถ้าระดับของการพึ่งพาระหว่างกันยิ่งมากขึ้น ความขัดแย้งก็จะยิ่งเกิดง่ายขึ้น ในทางตรงข้ามกัน ถ้าระดับของการพึ่งพาระหว่างกันยิ่งลดน้อยลง โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะยิ่งน้อยลง และยิ่งถ้าไม่มีการพึ่งพาระหว่างกันเลยคือ แต่ละฝ่ายต่างทำงานกันอย่างอิสระ (Independent) ปฏิกริยาสัมพันธ์ก็ย่อมไม่มี ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม ก็ย่อมไม่เกิดขึ้น หรือยากที่จะเกิดขึ้น

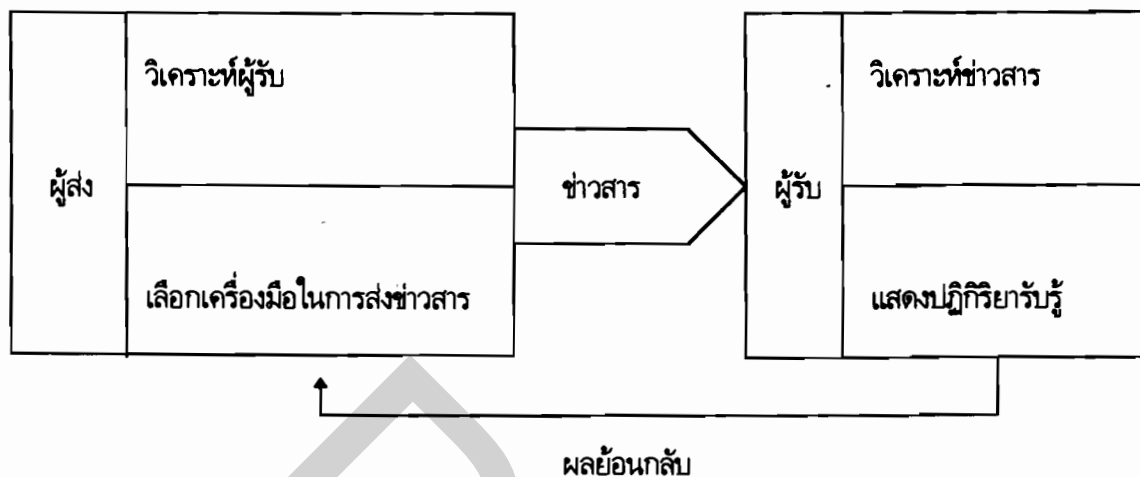
## 2.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงาน และการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสารความรู้สึนึกคิดและข้อความ รวมทั้งการใช้คำพูดหรือข้อความเพื่อสื่อความหมายไม่เหมาะสม และไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดภาวะทางจิตอารมณ์ เช่น ตึงเครียด หรือไม่พอใจขึ้นได้ (McFarland, and others : 157)

การติดต่อสื่อสารดำเนินไปเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันตามลำดับ โดยเริ่มจาก ผู้ส่งข่าว (Sender) จะเป็นผู้เริ่มต้นส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่น คือผู้รับ (Receiver) และเมื่อผู้ส่งข่าวมีข่าวสาร (Message) อาจเป็นคำสั่ง รายงาน คำแนะนำ ฯลฯ ที่ต้องการถ่ายทอดไปยังผู้รับ ผู้ส่งต้องทำการวิเคราะห์ผู้รับก่อน โดยคำนึงถึงความสามารถในการรับรู้ เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ เป็นต้น เมื่อผู้ส่งวิเคราะห์ผู้รับแล้ว ก็จะเลือกเครื่องมือที่จะส่งข่าวสารนั้น (Transmission Media) ให้เหมาะสมกับผู้รับมากที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ เช่น การพูด การเขียน การแสดงกิริยาท่าทาง เป็นต้น จากนั้นผู้ส่งก็จะถ่ายทอดข่าวสารไปสู่ผู้รับ โดยผ่านทางช่องทาง (Channel) โดยช่องทางหนึ่งหรือหลายช่องทาง เช่น การส่งผ่านตามสายการบังคับบัญชา หรือการประชุม หรือทางวิทยุ โทรศัพท์ เป็นต้น ผู้รับจะรับทราบจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้เห็น ได้สัมผัส อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ต่อมาเมื่อผู้รับรับสารแล้วจะทำการวิเคราะห์ตีความข่าวสารที่มาในรูปของเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์แล้วจึงจะเกิดผลของการติดต่อสื่อสารในที่สุด นั่นคือผลย้อนกลับมาสู่ผู้ส่ง

กระบวนการติดต่อสื่อสาร อาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

## แผนภูมิที่ 8 กระบวนการติดต่อสื่อสาร



ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คือ

2.2.1 ปัญหาเกี่ยวกับภูมิหลังที่แตกต่างกันของคู่สื่อสาร หากผู้ส่งและผู้รับมีความแตกต่างกันในเรื่องภูมิหลัง ย่อมสื่อภาษากันเข้าใจได้ยาก เช่น ภูมิหลังเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นอยู่ ค่านิยม สติปัญญาความรู้ความสามารถ บางคนเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้ง่าย บางคนเข้าใจได้ยากต้องใช้เวลานาน เป็นต้น

2.2.2 ปัญหาความเข้าใจความหมายที่สื่อมาไม่ตรงกับที่ผู้รับรับ ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.2.2.1 ด้านการพูด เช่น พูดกันคนละภาษา หรือพูดโดยใช้ศัพท์เทคนิคต่าง ๆ มากเกินไป หรือใช้ศัพท์วิชาชีพที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับ

2.2.2.2 ด้านการฟัง เช่น ฟังแล้วตีความหมายผิดไปจากที่ผู้ส่งต้องการให้เข้าใจ

2.2.2.3 ด้านการเขียน เช่น การเขียนไม่ชัดเจน หรือการใช้คำย่อที่ไม่เป็นทางการ

2.2.2.4 ด้านการอ่าน เช่น สายตาสั้น หรือสายตายาวมองข้อความไม่ชัด เป็นต้น

2.2.2.5 ด้านการใช้ท่าทางสื่อความหมายที่ผู้รับไม่คุ้นเคยหรือไม่ชอบ เป็นต้น

2.2.3 ปัญหาการขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะเวลาในการติดต่อสื่อสารไกลเกินไป หรือมีขั้นตอนมากเกินไปทำให้ข่าวสารผิดพลาด หรือการขัดข้องในการใช้โทรศัพท์ เป็นต้น

2.2.4 ปัญหาเกี่ยวกับความสนใจ เช่น

2.2.4.1 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารและไม่สนใจที่จะจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

2.2.4.2 การจัดระบบงานไม่เหมาะสม แปรงานไม่ถูกต้อง ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

2.2.4.3 ผู้บริหารสนใจเรื่องปลีกย่อยมากเกินไป ไม่สนใจเนื้อหาสาระสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

2.2.5 ปัญหาเกี่ยวกับร่างกายและอารมณ์ของทั้งผู้ส่งและผู้รับ เช่น อาจอยู่ในภาวะเหน็ดเหนื่อย เครียด หรือเจ็บป่วย ไม่สบาย

### 3. เงื่อนไขขององค์การ (Organizational Conditions)

องค์การประกอบไปด้วย บุคคล และทรัพยากร ซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง (Structure) บทบาท (Roles) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and Standard) วิธีการปฏิบัติและนโยบาย (Procedures and Policies) ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9

แผนภูมิที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ



ที่มา : (Pneuman and Bruehl 1982 : 46)

ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าองค์การก็คือ หน่วยงานที่กลุ่มบุคคลต้องมาจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขที่บุคคล กำหนดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ปัญหาเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ขององค์การสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทั้งสิ้น ได้แก่

### 3.1 การขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of Resources)

ทุกองค์การย่อมมีระบบที่จะควบคุมการกระจายของทรัพยากร และบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การขาดแคลนหรือการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเป็นมูลเหตุพื้นฐานของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทักษะของบุคลากร วัสดุสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เวลา หรือเงิน

### 3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์การ (Ambiguity)

เช่น ความไม่ชัดเจนของสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน รวมทั้งบทบาทที่ไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจ การเข้าใจผิด ข้อบกพร่องของงาน ฯลฯ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง

### 3.3 กฎระเบียบต่าง ๆ ที่มากเกินไป (Overregulation)

รวมถึงการเคร่งครัดและไม่รู้จักยืดหยุ่นในการควบคุมกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งนี้อาจจะเป็นอีกมุมมองหนึ่งของความไม่ชัดเจนของโครงสร้างต่าง ๆ เพราะผลที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้มีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ มากขึ้น และมีการเคร่งครัดกับกฎระเบียบมากขึ้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด เพื่อความปลอดภัยของหน่วยงาน และเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดแย้ง แต่จะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่เป็นอิสระ อึดอัด ทำงานไม่มีความสุข ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3.4 การแข่งขัน (Competition)

ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ค่าตอบแทน ตำแหน่ง อำนาจ หรือแม้แต่การแข่งขันในเรื่องของวิธีปฏิบัติงานหรือมาตรฐานของงาน เมื่อมีการแข่งขันก็ย่อมจะมีผู้แพ้และผู้ชนะ ซึ่งถ้าการแข่งขันอยู่ในระดับรุนแรงก็จะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อถอย ท้อแท้ของผู้แพ้ และการเยาะเย้ยจากผู้ชนะ อันนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ

### 3.5 ข้อยกเว้นต่าง ๆ (Exceptions)

จะเกิดขึ้นเมื่อมีการละเลย เปลี่ยนแปลง หรือจงใจทำลายต่อโครงสร้าง บทบาท เป้าหมาย หรือมาตรฐานขององค์การ โครงสร้างขององค์การโดยทั่วไปนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเสนอความต้องการ หรือติดต่อกับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ถ้าเมื่อใดมีการข้ามขั้นตอนความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อยกเว้นในการปฏิบัติงาน หรือในกฎระเบียบต่าง ๆ ของแต่ละแผนก หากมีความแตกต่างกันมากก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และเกิดความขัดแย้ง

### 3.6 การแปลความหมายไม่ตรงกัน (Interpretive Differences)

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานหรือส่วนตัว ก็เป็นมูลเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์กร  
ทั้งสิ้น

#### การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง (Perceived conflict) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อไรก็ตามที่ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วบางครั้งก็มิได้ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและคิดว่าตนถูกขู่เชิญ การรับรู้ความขัดแย้งที่ไม่มีตัวตนเป็นอันตรายมาก (อารี เพชรพุด 2525 : 198) และบุคคลมักจะใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้นบางครั้งก็ถูกต้องบางครั้งก็ไม่ถูกต้องและบางครั้งอีกฝ่ายหนึ่งก็ไม่เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง หรือทั้ง 2 ฝ่ายไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งมิได้นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่ายเสมอไป เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับรู้แล้วอาจไม่สนใจก็ได้ถ้าสถานการณ์นั้นมิได้เป็นอันตรายกับตน หรือทำให้ฝ่ายตนสูญเสียอะไรมากนัก ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่บางครั้งแต่ละฝ่ายต่างแม้รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยแทนที่จะไม่สนใจ กลับเลือกที่จะมีความขัดแย้งก็ได้

#### ความรู้สึกขัดแย้ง

ความรู้สึกขัดแย้ง (feel conflict) ความรู้สึกขัดแย้งเป็นเรื่องของความรู้สึกของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของการขู่เชิญต่อต้าน กลัว ไม่ไว้ใจ การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ใช่ว่าจะนำไปสู่ความรู้สึกขัดแย้งเสมอไปดังที่ได้กล่าวแล้ว แต่ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เมื่อความขัดแย้งกลายเป็นเรื่องส่วนบุคคล และบุคคลก็ใช้บุคลิกภาพทั้งหมดเข้าไปเกี่ยวข้อง แต่ถ้าหากอีกฝ่ายยอมรับหรือรู้สึกว่ามีเชื่อในสิ่งที่แตกต่างกัน คือมีความรู้สึกขัดแย้งร่วมด้วย ความรู้สึกนั้นก็มิได้เป็นเรื่องส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ก็ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล แต่จะเป็นลักษณะของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน

การรับรู้ ความรู้สึก และทัศนคติอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้ง ๆ ที่ไม่มีตัวตน ส่วนใหญ่เมื่อไรนั้นมักมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล บุคคลที่มีความรู้สึกไวและมีความมั่นใจต่ำจะมองเหตุการณ์บางอย่างว่าเป็นอันตรายในขณะที่คนอื่นมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา อย่างไรก็ตามความรู้สึกและ

ทัศนคติที่ทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์ต่อกันอาจจะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือลดระดับความรุนแรงของความขัดแย้งได้ ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย มีความต้องการร่วมกัน มีความร่วมมือกัน ความขัดแย้งก็จะน้อยลง หรือไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดคิดว่าฝ่ายตนฝ่ายเดียวเท่านั้นที่ควรจะเป็นฝ่ายชนะ ควรจะได้ หรือเป็นฝ่ายที่ถูกต้องเท่านั้น ความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไป

#### การแสดงพฤติกรรม

การแสดงพฤติกรรม (Manifest behavior) เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งต่อกันแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาจนสังเกตเห็นได้ อาจจะเป็นโดยการพูด การแสดงสีหน้าท่าทาง ที่บ่งชี้ว่าไม่พอใจ ไม่เห็นชอบด้วย หรือแสดงอาการเป็นปฏิปักษ์ต่อกันโดยชัดเจน เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ พยายามที่จะขัดขวางต่อต้านด้วยวิธีการต่าง ๆ การรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันมีน้อยลง การแสดงพฤติกรรมอาจเริ่มจากระดับของความขัดแย้งที่เริ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย โดยประเมินจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากปกติธรรมดา เช่น จากคนที่มีอารมณ์ร่าเริงแจ่มใสมาทำงานเช้า กลับกลายเป็นคนที่บ่นบึ้งมาทำงานสาย เป็นต้น

โทซี และแฮมเนอร์ (Tosi and Hamner 1974 : 362) กล่าวว่า "การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่ชัดเจนที่สุด คือ การแสดงความก้าวร้าว แต่พฤติกรรมก้าวร้าวนั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของแต่ละองค์การ ด้วยว่า พฤติกรรมอย่างใดมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด จึงจะนับว่าเป็นความก้าวร้าว บางครั้งการแสดงพฤติกรรมของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งอาจเป็นพฤติกรรมที่เป็นการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งไปในตัว เช่น ทั้ง 2 ฝ่าย ต่างก็พยายามที่จะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ มาสนับสนุนแนวคิดของตน พยายามหาทางปรับความเข้าใจโดยการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นต้น

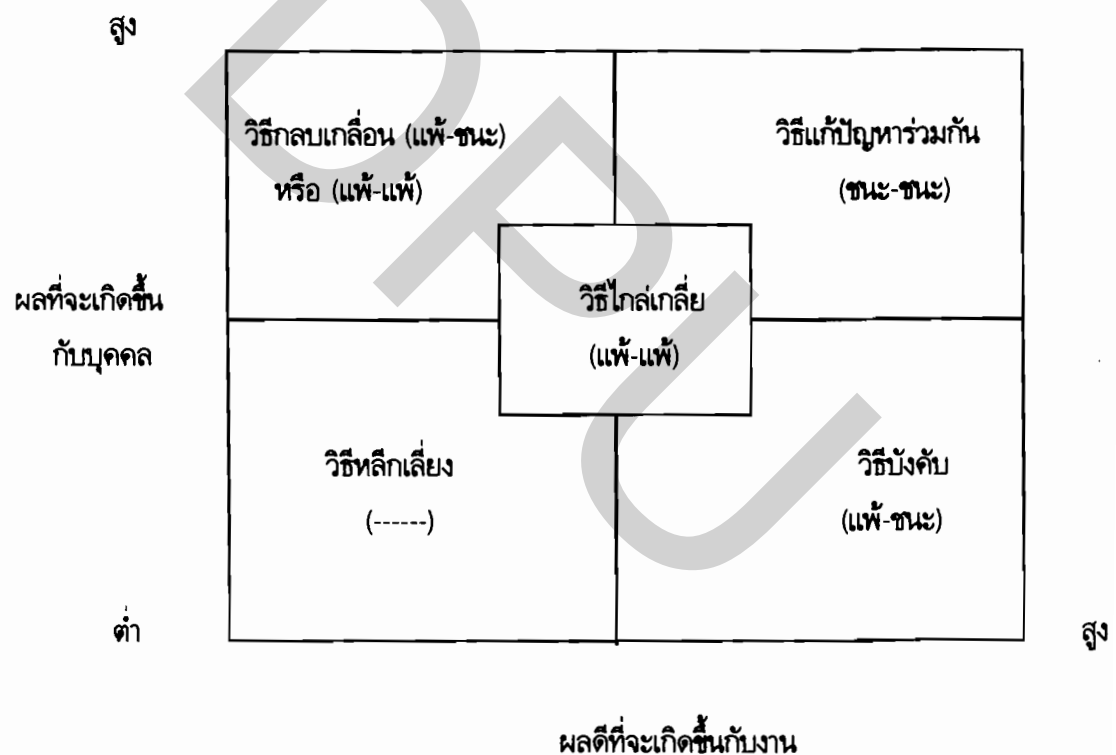
#### การเก็บกดหรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การเก็บกด หรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Suppression or Conflict management) เมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นชัดเจนแล้วมีความขัดแย้ง ขึ้นต่อไปก็ต้องพยายามขจัดความขัดแย้ง หรืออาจจะเก็บกดไว้ หรือพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งมีทั้งการจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเพื่อช่วยลดสาเหตุ และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความขัดแย้ง และการจัดการที่ตัวบุคคล ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อ "การจัดการกับความขัดแย้ง" ต่อไป

ผลที่เกิดตามมาจากหลังจัดการกับความขัดแย้ง

ผลที่เกิดขึ้นตามมาจากหลังจัดการกับความขัดแย้ง (Resolution Aftermath) อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือทำลายองค์การก็ได้ ผลที่ตามมาหลังการจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ก็คือมูลเหตุต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งจะลดลง ส่วนวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้กับบุคคลที่มีความขัดแย้งนั้น แต่ละวิธีจะมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน และมีผลต่องานขององค์การหรือบุคคลที่ทำงานในองค์การต่างกัน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 10 ความสัมพันธ์ของการจัดการกับความขัดแย้งกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



ที่มา : (Mitchell and Larson 1987 : 421)

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่าวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้จัดการกับความขัดแย้งมีผลลัพธ์ที่ต่างกัน ดังนี้

1. ประเด็นความขัดแย้งยังไม่ได้การจัดการและคงอยู่เพื่อรอวันที่จะเกิดขึ้นอีก ซึ่งอาจจะทวีความรุนแรงขึ้นหรือไม่ก็ได้ ถ้าใช้วิธีหลบหลีก เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือจัดการใด ๆ จึงไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแพ้หรือชนะ ไม่ได้เกิดผลดีไม่เท่ากับหน่วยงานหรือกับบุคคลที่มีความขัดแย้ง

2. แพ้-แพ้ หรือ แพ้-ชนะ คือ ทั้ง 2 ฝ่าย อาจไม่ได้อะไรเลย หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะต้องแพ้โดยไม่มีข้อแม้อยู่แล้ว ในกรณีที่ใช้วิธีกลบเกลื่อน ผลดีจะมีต่อบุคคลมากกว่างานขององค์การเพราะผู้บริหารมุ่งจะรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรไว้เท่านั้น แต่ปัญหาของความขัดแย้งจริง ๆ ไม่ได้รับการแก้ไขเพียงแต่ได้จัดการให้สถานการณ์ที่ตึงเครียดราบรื่นขึ้น ในกรณีที่ใช้วิธีบังคับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหาให้ตรงจุดเช่นกัน เพราะผู้บริหารมุ่งที่ผลงานเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าบังคับให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะด้วยการตัดสินใจของตนเอง หรือบังคับให้แพ้ทั้ง 2 ฝ่าย หรือถ้าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็จะชนะตลอดในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็แพ้ตลอดเช่นกัน

3. แพ้-แพ้ ในกรณีที่ใช้วิธีไกล่เกลี่ย จะไม่มีฝ่ายใดชนะ แต่ละฝ่ายไม่ได้ในสิ่งที่ตนต้องการทั้งหมด แต่ก็พอใจและยอมรับในสิ่งที่ได้น้อยเท่า ๆ กัน แม้ว่าประเด็นปัญหาที่เป็นความขัดแย้งถูกนำมาพูดหรืออภิปรายกันอย่างกว้างขวางมากกว่าวิธีหลีกเลี่ยงหรือวิธีบังคับ แต่ตัวปัญหาที่แท้จริงก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข เพราะมุ่งแต่จะค้นหาวิธีการที่จะทำให้ทุกฝ่ายพอใจเพื่อไม่ให้เสียงาน วิธีนี้มุ่งเดินสายกลางโดยคำนึงถึงทั้งคนและทั้งงาน ถึงแม้จะไม่เกิดผลดีกับงานมากมายนัก แต่ก็ไม่ทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรสูญเสียไป

4. ชนะ-ชนะ ในกรณีที่ใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้ง 2 ฝ่าย ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการโดยไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียหรือไม่ยอมรับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ทั้งหน่วยงานและสัมพันธภาพของบุคคล เพราะตัวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งก็ได้รับการจัดการแก้ไข ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและพอใจในข้อตกลงใหม่ที่สร้างขึ้น อันจะทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรดีขึ้น เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

#### การจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา อาร์โนลด์ และเฟล็ดแมน (Arnold and Fiedman 1983 : 526) กล่าวว่า "ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์การ การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ผลดีตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้ง และพฤติ-



กรรมการทำลาย" ในการจัดการกับความขัดแย้งจึงมีสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น 2 ประการ คือ หาข้อยุติที่ดีที่สุดที่ทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับ และคู่กรณีสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้โดยไม่เสียสัมพันธภาพ

✕ ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือกลุ่มบุคคลากรที่มีความขัดแย้ง ดังที่มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis and Huston 1987 : 255) กล่าวว่า "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบ ชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคน" การที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยทักษะการบริหาร และต้องวินิจฉัยความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดต่อความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ และผลได้ผลเสียของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง ดังนั้นนอกจากทักษะแล้ว ผู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งยังต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแสดงความไม่พึงพอใจออกมาอย่างรุนแรง ความสามารถในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยจินตนา ยูนิพันธ์ (2528 : 16) ได้ให้ทัศนะว่า

ผู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้นั้น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างครบถ้วน และจะต้องประเมินตนเองก่อนจะลงมือจัดการกับความขัดแย้งโดยตั้งคำถามต่อตนเอง ดังต่อไปนี้

1. เรามีทักษะและมั่นใจที่จะจัดการต่อข้อขัดแย้งนี้ไหม ?
2. ข้อขัดแย้งที่มีอยู่สมควรจะแก้ไขไหม ?
3. ผลที่จะตามมาที่มีต่อตัวเราหลังจากจัดการกับความขัดแย้งแล้วจะเป็นอย่างไร ?
4. ทั้ง 2 ฝ่ายมีแนวโน้มจะแก้ไขข้อขัดแย้งมากน้อยเพียงไร ?
5. จำเป็นจะต้องอาศัยคนภายนอกไหม ?
6. เวลาไหนจึงจะเหมาะสมที่สุดที่จะใช้กลวิธีเหล่านั้น ?

เมื่อผู้บริหารตัดสินใจจะลงมือจัดการแก้ไขข้อขัดแย้งแล้วจึงจะเลือกวิธีที่เหมาะสมต่อไป

การจัดการกับความขัดแย้งมีมากมายหลายวิธี ซึ่ง เมสคอน อัลเบิร์ต และคีดูริ (Mescon, Albert and Khedouri 1985 : 533-563) ได้รวบรวมและจัดแบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ (Structural Techniques) และการจัดการเกี่ยวกับบุคคลากร (The use of alternative interpersonal style)

## การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

การใช้เทคนิคเกี่ยวกับแผนงานมาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น มีอยู่ 6 วิธีด้วยกัน คือ

1. การอธิบายลักษณะงานที่ต้องการให้มีความชัดเจนขึ้น (Clarifying Job Expectations) เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะป้องกันผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง โดยระบุให้ชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคน หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยจะต้องทำงานอะไรบ้าง รวมไปถึงการกำหนดระดับความสามารถของบุคลากร การกำหนดว่าใครคือผู้เตรียมและรับเอกสารข้อมูล ประเภทต่าง ๆ การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ให้ชัดเจน ควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทง (Two-way Communication) เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจทุกอย่างโดยตลอด

2. กลวิธีของการประสานงาน และเทคนิคต่าง ๆ ผสมผสานกัน (Coordinating Mechanisms and Integrating Techniques) กลวิธีการประสานงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางคือ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นจะช่วยสนับสนุนให้มีปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและการติดต่อข่าวสารภายในองค์การเป็นไปอย่างคล่องตัว ถ้าเกิดปัญหาผู้ร่วมงานตกลงกันไม่ได้ อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งลงด้วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน การเชื่อฟังอันเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการต่อความขัดแย้ง เพราะผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน (Mescon, and others 1985 : 533) เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ผสมผสานกันในการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การบริหารงานตามลำดับชั้น บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน คณะกรรมการ และวิธีบังคับ เป็นต้น

3. การกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ (Superordinate Objectives) เพื่อให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ทั้ง 2 ฝ่าย หรือมากกว่าต้องมาทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ (Collaboration) ถ้าต่างคนต่างทำงานกันก็จะไม่สำเร็จ แนวคิดหลักก็คือทุกฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ทุกคนต้องช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันและเข้าใจกันความขัดแย้งที่มีอยู่ก็จะลดลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง

4. การให้รางวัล (Reward Structure) วิธีนี้มักถูกนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียของความขัดแย้งที่จะตามมา บุคลากรที่อุทิศตัวทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การพยายามช่วยเหลือกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การ และพยายามที่จะรับรู้เกี่ยวกับประเด็นของปัญหาทั้งหลายสมควรจะได้รับรางวัลซึ่งอาจจะเป็นเงิน สิ่งของ หรือการเลื่อนตำแหน่ง แต่การใช้วิธีนี้จะต้องแน่ใจว่ามีความยุติธรรมเพียงพอ และไม่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลหาแต่ประโยชน์ส่วนตน

5. การขยายทรัพยากร (Resource Augmentation) เช่น การเพิ่มปริมาณของวัสดุอุปกรณ์ให้พอเพียง ขยายตำแหน่งและอัตราให้มากขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งแล้วยังเป็นการพัฒนาหน่วยงานด้วย

6. การพัฒนาบุคลากร (Personal development) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักตนเองมากขึ้น มีความไว้วางใจในกลุ่มมากขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคล

### การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล

ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีรูปแบบของตนเองในการจัดการกับความขัดแย้ง และการที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สุวดี ประภาพรณ์ (2525 : 1) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. การจับประเด็นของความขัดแย้ง
2. การใช้และให้เหตุผล รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดของตนสู่ผู้อื่น
3. การฟัง
4. การวิเคราะห์ประเด็นที่ไม่ใช่ความขัดแย้งเพื่อการจำกัดประเด็น
5. การเลือกประเด็นความขัดแย้งที่สามารถพิจารณาได้
6. การควบคุมอารมณ์ของตน
7. การหลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเจ็บปวด
8. การกระตุ้นให้ทุกฝ่ายนำความจริงมาพูดกัน

### 1. รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวบุคคล

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และดุลยพินิจในการใช้ของผู้ที่ทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

#### 1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และการเก็บกด (Suppress)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จึงไม่มีฝ่ายใดชนะหรือฝ่ายใดแพ้ วิธีนี้ใช้ได้เพียงชั่วขณะในระยะเวลานั้น ๆ เท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ในขณะที่ยกระดับอารมณ์ของแต่ละฝ่ายขึ้นสูงมากเท่านั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหาโดย

1.1.1 ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งเสนอข้อตกลงแต่อีกฝ่ายหนึ่งคัดค้าน ผู้บริหารจึงเสนอว่ายังไม่ตัดสินใจ รอไว้พิจารณาราวหน้า เป็นต้น

1.1.2 เลี่ยงจากสถานการณ์ เช่น เลื่อนหรือเลิกการประชุมจนกว่าเหตุการณ์จะสงบจึงเริ่มประชุมใหม่

1.1.3 ใช้กฎระเบียบที่มีอยู่หรือใช้เทคนิคยับยั้ง เช่น ให้ออกเสียงแล้วนับคะแนน เป็นต้น

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นการหนีปัญหาเท่ากับเก็บกดหรือปิดบังความขัดแย้งไว้ ซึ่งในที่สุดอาจทวีความรุนแรงมากขึ้นจนเป็นผลเสียที่ยากจะแก้ไข ถ้ากรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การบ่อยครั้งย่อมแสดงว่าผู้บริหารไม่ใช่นักผู้นำที่ดี (จินตนา ยูนิพันธ์ 2528 : 16) และควรใช้ในกรณีที่น่าจำเป็นจริง ๆ

## 1.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing)

การกลบเกลื่อนเป็นวิธีที่ผู้บริหารพยายามทำให้เหตุการณ์ราบรื่นขึ้น ให้ความสนใจแก่บุคคลมากขึ้น พยายามลดความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยนำเอาสิ่งที่แตกต่างกันมาพูดมาปรึกษาหารือกันเพื่อให้สัมพันธ์ภาพดีขึ้น วิธีนี้ไม่ถาวรและใช้ได้ในระยะเวลานั้นเพราะเป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาดังตรงสาเหตุ เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มไว้ หรือในกรณีที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าไม่ใช้เหตุผลนี้แสดงว่าผู้บริหารมักจะเป็นผู้นิยมการประสานงานมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น จึงพยายามปรับบรรยากาศให้ราบรื่น ทั้งนี้เพื่อขจัดความขัดแย้งให้พ้นไปนั่นเอง แม้ว่าผลที่ตามมาคือสันติภาพและความปรองดอง แต่ปัญหายังคงอยู่ อารมณ์โกรธและความไม่พอใจถูกปิดกั้นไว้ไม่มีโอกาสได้แสดงออก ซึ่งในที่สุดทนไม่ไหวก็ต้องระเบิดออกมา นั่นย่อมหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายหลังจะทวีความรุนแรงขึ้น

## 1.3 การบังคับ (Forcing)

การบังคับเป็นวิธีที่ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าออกคำสั่งให้ยุติข้อโต้แย้ง โดยที่ผู้บริหารคำนึงถึงงานมากกว่าคน ผลที่ตามมาคือฝ่ายหนึ่งต้องแพ้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ อำนาจที่นำมาใช้จะเป็นอำนาจโดยตำแหน่ง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ วิธีบังคับเป็นลักษณะของเผด็จการที่มักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในการทำลายโดยทางอ้อม เพราะข้อตกลงไม่เป็นที่ยอมรับหรือพอใจของฝ่ายที่ถูกบังคับให้แพ้ เป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาดังตรงสาเหตุ ความขัดแย้งจึงยังคงอยู่และคอยเวลาที่จะเกิดขึ้นอีกภายหลัง แต่ก็ยังเป็นวิธีที่เหมาะสมจะใช้ในกรณีเร่งด่วน หรือเมื่อจำเป็นต้องป้องกันไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน วิธีนี้ก็เช่นกันที่หากผู้บริหารชอบใช้โดยไม่มีเหตุผลอันควรก็ย่อมแสดงว่า เป็นผู้ที่มีความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ เพราะมุ่งที่จะยุติข้อโต้แย้งมากกว่าจะแก้ปัญหาที่สาเหตุ

1.4 การไกล่เกลี่ย (Compromising), การเจรจา (Negotiation), และ การต่อรอง (Bargaining)

การไกล่เกลี่ยเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยการเดินสายกลางที่แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์เท่า ๆ กัน เป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึงทั้งคนและผลงาน ทำให้ความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนเร้นอยู่ของแต่ละฝ่ายลดลง แต่ผลลัพธ์ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ประเด็นของปัญหาถูกนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวางกว่าวิธีหลีกเลี่ยงหรือบังคับ แต่ก็ยังไม่ใช่การแก้ปัญหาที่แท้จริง มีประโยชน์ในกรณีที่ต้องการความเร่งด่วนในการแก้ปัญหาเมื่อทรัพยากรมีจำกัด เมื่อไม่ต้องการให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ เมื่อไม่มีวิธีใดดีกว่านี้อีกแล้ว เมื่อเป้าหมายของงานไม่สำคัญพอเท่ากับการที่จะเสี่ยงให้เกิดความแตกแยก และเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสำคัญต่องานเท่า ๆ กัน แต่ปัญหาของวิธีนี้ก็มี กล่าวคือ บางครั้งบุคลากรจะยอมจำนนกับปัญหาหายไป ไม่แสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย การยอมจำนนจะกลายเป็นความเคยชิน และกลายเป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายในที่สุด (Frost and Wilmot 1978 : 31) การเจรจาและการต่อรอง เป็นวิธีการค้นหาทางแก้ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ทำการเจรจาต่อรองอาจเป็นผู้แทนของแต่ละฝ่ายหรืออาจเป็นบุคคลนอก ลักษณะเหมือนการประนีประนอม ผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความสมดุลของอำนาจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ

#### 1.5 การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Integrative Problem Solving)

การแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เพื่อทำงานร่วมกันทำงาน (Collaboration) โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อแสวงหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน (Consensus) วิธีนี้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะต้องถูกนำมาตีแผ่และวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับรู้ข้อมูลที่ตนยังไม่เคยรู้มาก่อน ทั้งข้อมูลที่เป็นความจริง ความคิดเห็นและความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อได้ประเด็นของปัญหาแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะต้องช่วยกันหาทางเลือก พิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อทุกคนเห็นพ้องต้องกันจึงนำวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ แล้วก็ถึงขั้นประเมินผลว่าได้ผลเพียงใดต้องแก้ไขอะไรอีกบ้าง วิธีนี้จึงต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะในการประสานงาน ทักษะในการใช้กระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลของผู้บริหาร และปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ

##### 1.5.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.1.1 เน้นที่การเอาชนะประเด็นของปัญหา ไม่ใช่การเอาชนะซึ่งกันและกัน

1.5.1.2 หลีกเลี่ยงการโหวดเสียง หรือการขายความคิดหรือการหาแกนร่วม

1.5.1.3 แสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงแบบหนีเสือปะจระเข้

1.5.1.4 พยายามคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แก้ไขได้

1.5.1.5 พยายามหลีกเลี่ยงการเอาแต่ใจตนเอง เพราะจะมองไม่เห็นความต้องการของผู้อื่น

ต้องการของผู้อื่น

##### 1.5.2 ประเภทของความขัดแย้งที่ควรได้รับการจัดการด้วยวิธีแก้ปัญหา

1.5.2.1 ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจกัน

1.5.2.2 เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล

1.5.2.3 ประเด็นปัญหาและเป้าหมายของแต่ละฝ่าย มีความสำคัญทั้งคู่

1.5.2.4 ความรู้สึกขัดแย้งของแต่ละฝ่าย เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไข

1.5.2.5 ข้อผูกมัดใด ๆ ที่เกิดจากการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับ

องค์การ

1.5.2.6 ความกลมกลืน และกลมเกลียวกันของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ

แม้จะค่อนข้างยากแต่ก็เป็นวิธีที่ได้ผลดีที่สุด เพราะคำนึงถึงทั้งตัวบุคคลและผลงาน ผลที่จะตามมาของวิธีนี้คือทุกฝ่ายมีความพอใจ (Win-Win Position) แต่ละฝ่ายพยายามสร้างข้อผูกมัด (commitment) เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน ในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป (McFarland, and others 1984 : 323) ผู้บริหารที่นิยมใช้รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ จึงเป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

การจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวคิดของผู้บริหารว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ต้องการจัดให้หมดไปพยายามอย่าให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือว่าความขัดแย้งเป็นพลังผลักดันอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ สมควรจะกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (อาร์ เพชรพุด 2525 : 210-211) ผู้บริหารจะรับรู้และวิเคราะห์ความขัดแย้ง ตลอดจนหาแนวทางจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของตน เบลค มอตัน และแทปเปอร์ (Blake, Mouton and Tapper 1981 : 56) ระบุว่าผู้บริหารที่จัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 ประเภท คือ นักเผด็จการ (Tough battler) นักประสานไมตรี (Friendly helper) นักหลบหลีก (Avoider) นักประนีประนอม (Compromiser) และ นักแก้ปัญหา (Problem-Solver)

## 2. ประเภทของนักบริหาร

2.1 นักเผด็จการจะรู้สึกว่ายอมให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ได้เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะรู้สึกโกรธและพยายามใช้อำนาจของตนเอาชนะความขัดแย้ง (Blake, and others 1981 : 20) จะควบคุมความขัดแย้งโดยการเก็บกดไว้ ขอบใช้วิธีบังคับ ใครแสดงความขัดแย้งออกมากก็จะถูกลงโทษ ทุกคนจะต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2.2 นักประสานไมตรี เป็นผู้ที่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่แต่กลัว เพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุกคามความสงบสุขในหน่วยงาน (Blake, and others 1981 : 39) จึงพยายามทำให้สถานการณ์ราบรื่น มักจะใช้วิธีกลบเกลื่อนเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น คือ จะไม่พูดถึงประเด็นปัญหาตรง ๆ แต่จะพูดถึง

และใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกับวิธีบังคับและใช้วิธีไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ภูมิหลังไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

2. นายวีระพงษ์ แสนโกชน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ, การหลีกเลี่ยง, การประนีประนอม, การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่าการปรองดอง และการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

## สรุป

บทนี้ได้นำเสนอ (1) การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict) และความหมายของความขัดแย้งขององค์กร (2) ประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งต่อตนเอง ที่เรียกว่าเป็นความขัดแย้งทางจิตวิทยา (Psychological Conflict) สาเหตุของการขัดแย้งในองค์กรพิจารณาในแง่ของโครงสร้างแบบ Neoclassic (3) แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่โดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ หรือในเชิงไม่สร้างสรรค์ (4) ประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้ง ได้กล่าวถึง ระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ย่อมเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงมีการตั้งสมมติฐานว่าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (5) กระบวนการขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ผลที่เกิดตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง (6) การจัดการกับความขัดแย้ง ในรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวบุคคลโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี คือ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การกลบเกลื่อน (Smoothing) การบังคับ (Forcing) การไกล่เกลี่ย (Compromising) การแก้ปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) (7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและระดับการศึกษา (8) ผลงานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง ในบทต่อไปจะได้กล่าวถึงตัวแบบ สมมติฐาน และระเบียบวิธีการวิจัย

ข้อตกลงอื่น ๆ ที่ทุกฝ่ายยอมรับ ใครจะแสดงอารมณ์ในทางลบบ้างก็ปล่อยให้ทุกคนจะต้องอดทนและยอมรับ

2.3 นักทลบทลิก จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถือคิดว่าถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจปัญหาที่จะคลี่คลายไปเอง เมื่อเวลาผ่านไปพอสมควรจึงชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอยู่เสมอ ๆ

2.4 นักประนีประนอม มักคิดว่าความรุนแรงจะเป็นตัวเสริมความขัดแย้ง ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยง การที่จะก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงคือการประนีประนอมยอมความกัน (Blake, and others 1981 : 72-74) ทุกฝ่ายควรเสียสละและมาพบกันคนละครึ่งทาง นักประนีประนอมมักจะเลือกใช้วิถีไกลเกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง ความขัดแย้งจะถูกปล่อยไว้เฉย ๆ และไม่พยายามให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันได้เผชิญหน้ากันหรือติดต่อกันโดยตรง

2.5 นักแก้ปัญหา จะยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทุกฝ่ายควรหันหน้าเข้าหากันและร่วมกันวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงประเด็น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงชอบใช้วิธีเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันและหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้ง - คือ วิธีการแก้ปัญหา วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่จัดการกับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อย่างแท้จริง นักทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis and Huston 1987 : 255) กล่าวว่า "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร"



## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และระดับการศึกษา

### 1. อายุ

อายุ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ อายุตามปีปฏิทิน (Chronological Age) และอายุตามความเจริญทางจิตใจ (Mental Age) อายุทั้ง 2 ประเภทควรพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อายุตามความเจริญทางจิตใจ คือ การนับพฤติกรรมโดยการตัดสินจากลักษณะพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาตามวัย (Developmental task) (ศรีเรือน แก้วกังวาล 2521 : 7) ดังนั้นอายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและวุฒิภาวะ ในคนปกติเมื่ออายุมากขึ้นระดับวุฒิภาวะเจริญสูงขึ้นตามวัย ประสบการณ์จะมากขึ้น ความคิดอ่านและสามารถมองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนตามวัย (ทัศน บุญทอง 2529 : 190) มาสลาซ (Maslach 1982 : 60) กล่าวว่า "คนที่มีอายุมากขึ้น มีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนมากมายหลายประเภท ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้มองอะไรได้กว้างไกล ครอบคลุม และลึกซึ้ง" จำนวนอายุของคนสามารถแบ่งเป็นวัยได้ตั้งแต่ วัยก่อนคลอด วัยทารกแรกเกิด วัยทารกตอนปลาย วัยแรกรุ่น วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ (Elizabeth Hurlock อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาล 2521 : 10)

วัยผู้ใหญ่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือระยะวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ได้แก่บุคคลที่อายุราว 20 ถึง 40 ปี ระยะวัยกลางคน ได้แก่บุคคลที่อายุราว 40 ถึง 60 ปี และระยะวัยชรา ได้แก่บุคคลที่อายุราว 60 ปีขึ้นไป บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น และวัยกลางคน

#### 1.1 วัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยนี้เป็นวัยระยะทดลอง (Trial Period) ของชีวิตเพื่อหาแนวทางชีวิต ที่ต้องการและพอใจ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นระยะสำรวจ (Exploratory Period) ในวัยนี้ โดยทั่วไปบุคคลมักมีร่างกายแข็งแรง ในด้านอารมณ์บุคคลจะเข้าถึงอารมณ์แบบผู้ใหญ่ มีความแน่ใจ ความมั่นคงทางจิตใจและเข้าใจตนเองเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนอายุ แต่รูปแบบของชีวิตยังไม่เข้ารอยเข้ารอยอย่างแท้จริง

## 1.2 วัยกลางคน

วัยนี้เป็นวัยที่แบบแผนชีวิตเข้ารูปเข้ารอยแล้ว วัยนี้จึงได้รับสมญาว่าเป็นสุดยอดของชีวิต ตามปกติแล้วคนวัยกลางคนจะมีความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตนสูงกว่าคนวัยหนุ่มสาว มีความสุขุมรอบคอบ กล่าวได้ว่าการที่คนมีวุฒิภาวะสูงจะทำให้คนมีเหตุผลไม่หวั่นไหวง่าย มักทำงานด้วยสติ ปัญญาที่สุขุมรอบคอบ (ละออ หุตางกูร 2528 : 80) แต่ในวัยนี้ก็มักเป็นวัยที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เป็นไปในทางเสื่อม อวัยวะของร่างกายทำหน้าที่ไม่ดีเท่าในระยษวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ความเสื่อมทางร่างกายมีผลกระทบกระเทือนถึงลักษณะอารมณ์ ความมุ่งหมายในชีวิต การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้ อยู่ใกล้ชิด ความต้องการพึ่งพาผู้อื่นสูงขึ้น ศรีเรือน แก้วกังวาล (2521 : 141) กล่าวว่า "การเรียนรู้ใหม่ ๆ เรื่องใหม่ก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากไม่น้อยสำหรับคนที่ย่างเข้าสู่วัยกลางคน เพราะสภาพการเป็นอยู่ระบบ ประสาท สมอง ความเสื่อมทางร่างกายโดยทั่วไป หรือบางคนยึดมั่นในสถานะเดิมอย่างแน่นแฟ้นเกินควร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ" ดังนั้นความก้าวหน้าทางวิทยาการหรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ จึงมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับอายุของคน หากบุคคลไม่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารที่ไม่ได้มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ อาจถูกจัดเป็นคนรุ่นเก่าในขณะที่ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยถูกจัดว่าเป็นคนรุ่นใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการพิจารณา เลือกวิธีจัดการกับความขัดแย้งทั้งสิ้น

## 2. ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ย่อมมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานหลายปี ย่อมมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่าประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ เพราะประสบการณ์ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้และเข้าใจว่าอะไรดีมีประโยชน์ควรจะทำและอะไรที่ไม่ดีไม่มีประโยชน์ไม่ควรกระทำ อะไรที่ควรเสี่ยงและอะไรที่ไม่ควรเสี่ยง นิโกร และนิโกร (Nigro and Nigro 1984 : 215) กล่าวว่า "การมีประสบการณ์ในการทำงานมักยอมทำให้บุคคลมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ หรือรับผิดชอบได้ดี ซึ่งจะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า" นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยให้บุคคลรู้จักตรวจสอบค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Roger 1961 : 24) ประสบการณ์ทางการบริหารขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาจึงมีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้ง

### 3. ระดับการศึกษา

ความสามารถของคนเรานั้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ การผ่านการอบรม การได้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษา (Deslar อ้างถึงใน จินตนา จันทรโคตร 2530 : 43) จุดมุ่งหมายของการศึกษาจะมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความคิด ทักษะ และเจตคติ ให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอยู่ รวมทั้งทักษะในการติดต่อสื่อสารแล้วนำความรู้ความเข้าใจมาแก้ปัญหาของตนเอง ให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตน เสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา คุณารักษ์ 2527 : 21 และไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2523 : 89) การศึกษาจึงช่วยให้คนมีประสบการณ์การเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาการเฉพาะสาขา และยังทำให้บุคคลมีคุณภาพะสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นจะมุ่งพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต ให้รู้จักคิด รู้จักวิิธีแสวงหาความรู้ มีความคิดกว้างไกลและไม่หยุดนิ่ง รู้จักคิดสร้างสรรค์สาระและสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์ต่อสังคม ระดับการศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงน่าจะมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้ง

#### ผลงานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง

ผลการศึกษากาการจัดการกับความขัดแย้ง และแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์วิธีจัดการกับความขัดแย้งเพื่อหน่วยงานต่าง ๆ มีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ร้อยโทหญิง แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับแพทย์, ระหว่างบุคลากรในทีมสุขภาพกับผู้ป่วยและญาติ, ระหว่างพยาบาลกับพยาบาล, ระหว่างบุคคลในทีมการพยาบาลกับเจ้าหน้าที่อื่น

1.2 มีแนวโน้มให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดคือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้และรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งซึ่งกันและกัน และต่างก็แสดงพฤติกรรมไม่พึงพอใจออกมาทั้ง 2 ฝ่ายเมื่อความขัดแย้งผ่านไปคู่กรณีต่างมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกันมีความร่วมมือระหว่างกัน และมีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานเป็นไปตามปกติ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการรายงานของคู่กรณี

และใช้วิธีแก้ปัญหาพร้อมกับวิธีบังคับและใช้วิธีไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ภูมิหลังไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

2. นายวีระพงษ์ แสนโกชน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรธัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ, การหลีกเลี่ยง, การประนีประนอม, การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่าการปรองดอง และการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

## สรุป

บทนี้ได้เสนอ (1) การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict) และความหมายของความขัดแย้งขององค์กร (2) ประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งต่อตนเอง ที่เรียกว่าเป็นความขัดแย้งทางจิตวิทยา (Psychological Conflict) สาเหตุของการขัดแย้งในองค์กรพิจารณาในแง่ของโครงสร้างแบบ Neoclassic (3) แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่โดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ หรือในเชิงไม่สร้างสรรค์ (4) ประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้ง ได้กล่าวถึง ระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ย่อมเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงมีการตั้งสมมติฐานว่าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (5) กระบวนการขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ผลที่เกิดตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง (6) การจัดการกับความขัดแย้ง ในรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวบุคคลโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี คือ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การกลบเกลื่อน (Smoothing) การบังคับ (Forcing) การไกล่เกลี่ย (Compromising) การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) (7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและระดับการศึกษา (8) ผลงานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง ในบทต่อไปจะกล่าวถึงตัวแบบ สมมติฐาน และระเบียบวิธีการวิจัย

### บทที่ 3

#### ตัวแบบ สมมติฐาน ระเบียบวิธีการวิจัย

##### ระเบียบวิธีการทำวิทยานิพนธ์

การศึกษาแนวคิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีโครงสร้างองค์กรสาขาสสมรณณ์แบบในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) มีการออกแบบสอบถามเก็บข้อมูลภาคสนามครั้งเดียว เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดการกับความขัดแย้ง และแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้งในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชามีแนวคิดความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

ผู้ศึกษา ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดในเรื่อง วิธีการศึกษา ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการทดสอบแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

##### 1. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ดังนี้

1) การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยวิธีส่งแบบสอบถาม ไปยังตัวอย่างของประชากรตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

##### 2. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสสมรณณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 สาขา คือ

สาขา	ประชากรรวม	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา
1) สาขาเยาวราช	109	39	70
2) สาขาสามยอด	109	39	70

เนื่องจากในองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบนี้ จะดำเนินธุรกิจธนาคารฯ ได้ครบทุกประเภทบริการ ซึ่งเป็นลักษณะแบบ Specialized ที่มีการติดต่อประสานงานและสื่อสารระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงานหรือระหว่างบุคลากรในสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น เป็นประจำ และจากลักษณะการศึกษาเฉพาะกรณีนี้ พนักงานในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร จะเป็นตัวแทนของแนวคิดการจัดการความขัดแย้งขององค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

### 3. ขนาดของตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานครทุกคนในปี 2537 ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาจำนวน 97 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 180 คน

### **วิธีการเลือกตัวอย่าง**

1. โดยจากลักษณะวิธีการเลือกตัวอย่างดังกล่าว เป็นการเลือกตัวอย่างประชากรขององค์กรธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอยู่ด้วยกันจำนวน 6 สาขา

2. สุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิและสุ่มตัวอย่างง่ายจากแต่ละชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ชั้นภูมิในที่นี้ ได้แก่ สาขาในองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีรวม 6 สาขา สุ่มผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชาจากแต่ละสาขามาร้อยละ 50 ของจำนวนผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอยู่ในสาขานั้น ๆ (Proportion allocation of sample size) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple random sampling)

ผลการสุ่มได้ผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา ในตัวอย่างรวม 277 คน ตามที่ปรากฏใน  
ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา ในประชากร และตัวอย่างจำแนกตามสาขา

สาขา	จำนวนประชากร			ประชากรตัวอย่าง		
	รวม	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้บังคับ บัญชา	รวม	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้บังคับ บัญชา
1. เยาวราช	109	39	70	55	20	35
2. สามยอด	109	39	70	55	20	35
3. ราชวงศ์	103	37	66	52	18	34
4. ถนนศรีอยุธยา	90	31	59	45	15	30
5. ปทุมวัน	77	27	50	38	13	25
6. ปากน้ำ	65	22	43	32	11	21
รวม	553	195	358	277	97	180

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วยคำถามแบบกำหนดคำตอบให้ (Check List) และคำถามที่แสดงความคิดเห็นแบบ LIKERT SCALE ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม, แบบประเมินลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และแบบสัมภาษณ์กระบวนการขัดแย้งที่เกิดขึ้น

#### ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน

- ก. เพศ
- ข. อายุ
- ค. สถานภาพการสมรส
- ง. วุฒิต่างการศึกษา
- จ. ประสบการณ์การทำงาน

## ส่วนที่ 2. แบบประเมินลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แบบสอบถามฉบับนี้ ได้ดัดแปลงและปรับปรุงจาก แบบประเมินลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้ง ของ รท.แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534: 158-182) ซึ่งแปลและ "เห็นด้วย" หรือ "ไม่เห็นด้วย" เพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

เห็นด้วย หมายถึง เมื่อผู้ตอบเห็นว่าข้อความในประโยคนั้นเป็นความจริงตามที่ตนคิด

ไม่เห็นด้วย หมายถึง เมื่อผู้ตอบเห็นว่าข้อความในประโยคนั้นไม่เป็นไปตามที่ตนคิด

2. การตรวจให้คะแนน ได้กำหนดค่าของแต่ละคำตอบเป็นคะแนน ดังนี้

เห็นด้วย ให้ 1 คะแนน

ไม่เห็นด้วย ให้ 0 คะแนน

3.การแปลผล คะแนนลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้ตอบแต่ละคน

ถือตามเกณฑ์คะแนนรวม ดังนี้

คะแนนรวมระหว่าง 7 - 10 หมายถึง ผู้ตอบมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

คะแนนรวมระหว่าง 0 - 6 หมายถึง ผู้ตอบมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์

ส่วนที่ 3. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาบุญชัยแบบในกรุงเทพมหานคร การรับรู้ต่อความขัดแย้งความรู้สึกรู้สึกขัดแย้ง และการแสดงพฤติกรรมขัดแย้งของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง มีรายละเอียด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นแนวทาง โดยเฉพาะกระบวนการขัดแย้ง ของ ฟิลเลย์ (Filly's conflict process) (Decker and sullivan 1988 : 516) ดังรายละเอียดต่อไปนี้



แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามประสบการณ์การรับรู้ของตนเอง จำนวน 1  
เหตุการณ์ ซึ่งจะมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 38 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ส่วนย่อย ดังนี้

- 1) เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 4 ข้อ
- 2) การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง จำนวน 2 ข้อ
- 3) การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง จำนวน 4 ข้อ
- 4) การจัดการกับความขัดแย้ง จำนวน 15 ข้อ
- 5) ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง จำนวน 13 ข้อ

#### ส่วนย่อยที่ 1) เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประเภทของคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งและข้อเท็จจริงที่เป็นมูลเหตุให้เกิดความขัดแย้งในแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งมีคำตอบให้เลือกตอบตรงตามความเป็นจริงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และส่วนที่เป็นปลายเปิด

#### ส่วนย่อยที่ 2) การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง

เป็นข้อคำถามที่ต่อเนื่องมาจากส่วนย่อยที่ 1) เกี่ยวกับการรับรู้และความรู้สึกขัดแย้งของคู่กรณี และการรับรู้ความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีคำตอบให้เลือกตอบตรงตามความเป็นจริงของเหตุการณ์และส่วนที่เป็นปลายเปิด

#### ส่วนย่อยที่ 3) การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง

เป็นข้อคำถามที่ต่อเนื่องมาจากส่วนย่อยที่ 2) เกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้งที่คู่กรณีแสดงออก ซึ่งมีคำตอบให้เลือกตอบตามความเป็นจริงของเหตุการณ์ และส่วนที่เป็นปลายเปิด

#### ส่วนย่อยที่ 4) การจัดการกับความขัดแย้ง

เป็นข้อคำถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นแนวทาง มีจำนวนทั้งหมด 15 ข้อ ซึ่งข้อความแต่ละข้อเป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีต่าง ๆ เรียงสลับกัน ได้แก่ วิธีหลบหลีก วิธีกลมกลืน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา วิธีละ 3 ข้อ และกำหนดให้เลือกตอบ 2 คำตอบ คือ "ปฏิบัติ" และ "ไม่ได้ปฏิบัติ"

การแปลผลคำตอบเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ตอบแต่ละคนถือเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้ที่ตอบว่าปฏิบัติข้อ 1, 11 และ 14 หรือข้อใดข้อหนึ่ง หรือทั้ง 3 ข้อ แสดงว่าผู้ใช้วิธี

หลบหลีก

5. ผู้ที่ตอบว่าปฏิบัติข้อ 5, 8 และ 12 หรือข้อใดข้อหนึ่ง หรือทั้ง 3 ข้อ แสดงว่าผู้ใช้วิธี

แก้ปัญหา

6. สำหรับผู้ที่ตอบสลับข้อกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถือว่าผู้ใช้มากกว่า 1 วิธี

เมื่อแปลผลข้อมูลในส่วนนี้ว่าผู้ใช้วิธีใดจัดการกับความขัดแย้งแล้ว จึงนำข้อมูลมาหาความถี่ของแต่ละวิธี โดยใช้มาตรานามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนย่อยที่ 5) ผลที่เกิดตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

เป็นข้อความที่ต่อเนื่องมาจากส่วนย่อยที่ 4) เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ คือ "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" จำนวน 13 ข้อ

### การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ

ในการสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบบประเมินและแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

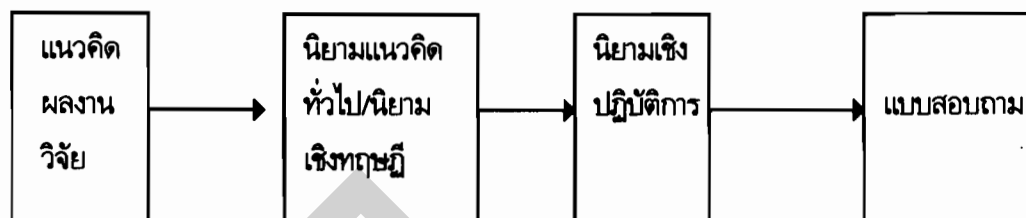
1) ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้ง เพื่อหากรอบแนวคิดของเนื้อหาในเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำมาสร้างเครื่องมือแต่ละชุด

2) นำแนวคิดเนื้อหาเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้น มากำหนดเป็นทฤษฎีเฉพาะในการศึกษา (Construct formation) ของตัวแปรแต่ละตัวที่จะศึกษาในครั้งนี้ แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม แบบประเมินและแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะสอดคล้องตรงกับเกณฑ์ของทฤษฎีเฉพาะนั้น

และนำแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้มาทดสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปใช้สอบถามตัวอย่างที่กำหนดไว้ ดังนี้

### 1) การหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ในส่วนความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ (สุบรรณ พันธุ์วิลสา และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์, 2527 : 219-220) ผู้ศึกษาจึงดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามโดยใช้แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้



จากนั้น นำแบบสอบถามมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเสนอแนะแก้ไขข้อความ ตรวจสอบความตรงในประเด็นเนื้อหาในแบบสอบถาม เพื่อเป็นการเพิ่มความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามได้ยิ่งขึ้น

### 2) การหาความเที่ยง (Reliability)

โดยนำแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Pretest) กับพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มประชากรตัวอย่าง รวมจำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นสาขาละ 10 คน (ผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน) เพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม และตัวแปรข้อมูล ให้เข้ากับสภาพองค์กรของตัวอย่างที่ถูกเลือก

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยขออนุญาตผู้จัดการสาขาสมบูรณ์แบบทั้ง 6 เพื่อนัดพบ และเก็บข้อมูลจากพนักงานที่เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้โดยตรงด้วยตนเอง ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 8 มกราคม 2539 ถึงวันที่ 26 มกราคม 2539 จำนวนแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้มีจำนวนทั้งหมด 277 ฉบับ แต่เก็บข้อมูลได้ 265 ฉบับ โดยแบ่งเป็นรายละเอียดประชากร ซึ่งจำแนกตามสังกัด ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนรายละเอียดประชากร จำแนกตามผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา และจำแนกตามสังกัด

สาขา	ประชากรตัวอย่าง			ตัวอย่างข้อมูล		
	รวม	ผู้บังคับ	ผู้ใต้บังคับ	รวม	ผู้บังคับ	ผู้ใต้บังคับ
5. ปทุมวัน	38	13	25	37	13	24
6. ปากน้ำ	32	11	21	32	11	21
รวม	277	97	180	265	93	172

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว จะนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์โดยการอ่านครั้งแรกตลอดทั้งฉบับ เพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมด แล้วจึงอ่านครั้งที่ 2 เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา แล้วแบ่งกลุ่มข้อมูลตามประเภทของคู่มือที่มีความขัดแย้ง เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อนำเสนอในลักษณะบรรยาย
- 2) นำข้อมูลเกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้งมาจัดกลุ่มเป็น วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีหลบหลีก วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา แล้วทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ
- 3) นำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งมาจัดกลุ่มเป็น การจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีแก้ปัญหา และการจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ใช้วิธีแก้ปัญหา แล้วทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ
- 4) หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าทดสอบความแตกต่าง (t-test)
- 5) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีแก้ปัญหา และวิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ใช้วิธีแก้ปัญหา กับภูมิหลัง ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงานธนาคาร และการ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษาและอื่น ๆ การได้รับการอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และ ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ และในเชิงไม่สร้างสรรค์ ด้วยค่า ไค-สแควร์ (Chi - square test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .05

## สรุป

บทนี้ได้เสนอ (1) ระเบียบวิธีการทำวิทยานิพนธ์ ได้กล่าวถึงวิธีการศึกษา ประชากรและตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง (2) วิธีการเลือกตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบแบ่งประชากรออกเป็น ชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่ายจากแต่ละชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และสุ่มผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา จากแต่ละสาขามาร้อยละ 50 ของจำนวนผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอยู่ในสาขานั้น ๆ (Proportion allocation of sample size) โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) (3) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วยคำถามแบบ กำหนดคำตอบให้ (Check List) และคำถามที่แสดงความคิดเห็นแบบ LIKERT SCALE ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม, แบบประเมินลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และแบบสัมภาษณ์กระบวนการขัดแย้งที่เกิดขึ้น (4) การเก็บรวบรวมข้อมูล (5) การวิเคราะห์ข้อมูล ในบทต่อไปจะได้กล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของตัวอย่างประชากร

ตอนที่ 2 ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ตอนที่ 3 คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง

ตอนที่ 4 ความขัดแย้งในหน่วยงาน

ตอนที่ 5 วิธีจัดการกับความขัดแย้ง

ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแผนภูมิต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

#### สัญลักษณ์แทนตัวแปร

- vs ○ หมายถึง คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง พนักงาน กับ พนักงาน
- vs S หมายถึง คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง พนักงาน กับ ผู้บังคับบัญชา
- vs C หมายถึง คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง พนักงาน กับ ลูกจ้าง
- OT vs OT หมายถึง คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง บุคลากรของแต่ละส่วนงาน
- OB vs OO หมายถึง คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง บุคลากรสาขา กับ บุคลากรสาขาอื่น

- ยร. หมายถึง สาขาเยาวราช
- สย. หมายถึง สาขาสามยอด
- รว. หมายถึง สาขาราชวงศ์
- ถศ. หมายถึง สาขาถนนศรีอยุธยา
- ปว. หมายถึง สาขาปทุมวัน
- ปน. หมายถึง สาขาปากน้ำ
- ผบ. หมายถึง ผู้บังคับบัญชา
- ผตบ. หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา

### สัญลักษณ์ทางสถิติ

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่างประชากร และจำนวนเหตุการณ์ชัดเจน
%	หมายถึง	ค่าร้อยละ
$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (mean)
SD	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$X^2$	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์ (Chi square Test)
t-test	หมายถึง	ค่าทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

### ตอนที่ 1 สถานภาพของตัวอย่างประชากร

#### ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามสังกัด

สังกัด	รวม	ร้อยละ	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา	
			รวม	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
1. สาขา เขียวราช	51	19.2	18	6.8	33	12.4
2. สาขา สามยอด	49	18.5	18	6.8	31	11.7
3. สาขา ราชวงศ์	52	19.6	18	6.8	34	12.8
4. สาขา ถนนศรีอยุธยา	44	16.6	15	5.7	29	10.9
5. สาขา ปทุมวัน	37	14.0	13	4.9	24	9.1
6. สาขา ปากน้ำ	32	12.1	11	4.2	21	7.9
รวม	265	100.0	93	35.2	172	64.8

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นตัวอย่างที่ถูกเลือกที่สังกัดสาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละสูงสุด 19.6 รองลงมาตามลำดับ คือ สาขาเขียวราช มีค่าร้อยละ 19.2 สาขาสามยอด มีค่าร้อยละ 18.5 สาขาถนนศรีอยุธยา มีค่าร้อยละ 16.6 สาขาปทุมวัน มีค่าร้อยละ 14.0 และน้อยที่สุดคือ สาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละ 12.1

ตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาจำแนกตามสังกัด มีค่าร้อยละสูงสุดคือ สาขาเขียวราช สาขาสามยอด สาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากันคือ 6.8 รองลงมาตามลำดับคือ สาขาถนนศรีอยุธยา มีค่าร้อยละ 5.7 สาขาปทุมวัน มีค่าร้อยละ 4.9 และน้อยที่สุดคือ สาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละ 4.2

ตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามสังกัด มีค่าร้อยละสูงสุดคือ สาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละ 12.8 รองลงมาตามลำดับคือ สาขาเยาวราช มีค่าร้อยละ 12.4 สาขาสามยอด มีค่าร้อยละ 11.7 สาขาถนนศรีอยุธยา มีค่าร้อยละ 10.9 สาขาปทุมวัน มีค่าร้อยละ 9.1 และน้อยที่สุดคือ สาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละ 7.9

ตารางที่ 4 จำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา

สถานภาพของจำนวนประชากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ : ชาย	134	50.6
หญิง	131	49.4
รวม	265	100.0
อายุ : น้อยกว่า 30 ปี	50	18.8
30 - 35 ปี	77	29.1
36 - 40 ปี	57	21.5
41 - 45 ปี	36	13.6
มากกว่า 45 ปี	45	17.0
รวม	265	100.0
ประสบการณ์การทำงาน : น้อยกว่า 5 ปี	41	15.5
5 - 10 ปี	82	30.9
11 - 15 ปี	46	17.4
16 - 20 ปี	50	18.8
มากกว่า 20 ปี	46	17.4
รวม	265	100.0
ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา : 1 - 3 ปี	17	18.3
4 - 6 ปี	19	20.4
7 - 9 ปี	17	18.3
10 - 12 ปี	25	26.9
มากกว่า 12 ปี	15	16.1
รวม	93	100.0



จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าตัวอย่างที่ถูกเลือกมามีสัดส่วนของเพศชายและเพศหญิงที่ใกล้เคียงกันคือร้อยละ 50.6 และ 49.4 ตามลำดับ โดยมีอายุระหว่าง 30-35 ปี มีค่าร้อยละ สูงสุด คือ 29.1 รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มอายุระหว่าง 36-40 ปี มีค่าร้อยละ 21.5 กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าร้อยละ 18.8 กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าร้อยละ 17.0 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุระหว่าง 41-45 ปี มีค่าร้อยละ 13.6 โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 30.9 รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 16-20 ปี มีค่าร้อยละ 18.8 ระหว่าง 11-15 ปี และมากกว่า 20 ปี มีค่าร้อยละเท่ากันคือ 17.4 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีค่าร้อยละ 15.5

ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาระหว่าง 10-12 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 26.9 รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 4-6 ปี มีค่าร้อยละ 20.4 ระหว่าง 1-3 ปี และ 7-9 ปี มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 18.3 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี มีค่าร้อยละ 16.1

ตารางที่ 5 จำนวนและค่าร้อยละ ของตัวอย่าง จำแนกตามคุณวุฒิทางการศึกษา และคุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร

สถานภาพของตัวอย่างประชากร	n	%	ผบ.		ผตบ.	
			n	%	n	%
คุณวุฒิทางการศึกษา : ต่ำกว่าปริญญาตรี	95	35.9	37	14.0	58	21.9
ปริญญาตรี	166	62.6	54	20.4	112	42.2
ปริญญาโท	4	1.5	2	0.7	2	0.7
รวม	265	100.00	93	35.2	172	64.8
คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น : ต่ำกว่าปริญญาตรี	(3)	(1.1)	-	-	(3)	(1.1)
ปริญญาตรี	(4)	(1.5)	(2)	(0.7)	(2)	(0.7)
ปริญญาโท	(1)	(0.4)	(1)	(0.4)	-	-
รวม	(8)	(3.0)	(1.1)	(1.1)	(5)	(1.9)
การได้รับอบรมเกี่ยวกับการบริหาร : ไม่เคย	151	57.0	44	16.6	107	40.4
เคย	114	43.0	49	18.6	65	24.4
รวม	265	100.0	93	35.2	172	64.8

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง จำนวนและค่าร้อยละ ของตัวอย่างที่ศึกษาต่อในศาสตร์สาขาอื่น ๆ

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีค่าร้อยละสูงสุดคือ 62.6 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 20.4 และผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 42.2 รองลงมาตามลำดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 35.9 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 14.0 และผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 21.9 และลำดับน้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาโท มีค่าร้อยละ 1.5 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละที่เท่ากันคือ 0.75

ส่วนคุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ ในระดับปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 1.5 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละที่เท่ากันคือ 0.75 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 1.1 จำแนกเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงกลุ่มเดียว สำหรับระดับปริญญาโทมีเพียง 1 คน จากกลุ่มผู้บังคับบัญชา

ส่วนตัวอย่างที่ไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมีค่าร้อยละสูงสุดคือ 57.0 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 16.6 และผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 40.4 รองลงมาคือ กลุ่มที่เคยได้รับการอบรม มีค่าร้อยละ 43.0 จำแนกเป็นผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 18.6 และผู้ใต้บังคับบัญชา 24.4

## ตอนที่ 2 ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ตารางที่ 6 จำนวน ช่วงคะแนน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนของลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของตัวอย่างประชากร จำแนกผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ระดับนัยทางสถิติ = .05

จำแนกประชากร	เชิงสร้างสรรค์				เชิงไม่สร้างสรรค์			
	n	ช่วงคะแนน	$\bar{x}$	SD.	n	ช่วงคะแนน	x	SD.
ผู้บังคับบัญชา	75	7-10	8.61	1.09	18	2-6	5.46	0.682
ผู้ใต้บังคับบัญชา	133	7-10	8.64	1.16	39	2-6	5.50	0.786
	208				57			
t-test ตาราง		1.960	ไม่มีความสัมพันธ์			2.000	ไม่มีความสัมพันธ์	
t-test จำนวน		0.186	ระดับนัย .05			0.093	ระดับนัย .05	

จากตารางข้างต้น ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 สรุปได้ว่าลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของตัวอย่างที่จำแนกผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 7 จำนวน ค่าร้อยละ ของตัวอย่างที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตามสังกัด

ตัวอย่างประชากร	แนวคิดเชิงสร้างสรรค์				แนวคิดเชิงไม่สร้างสรรค์			
	Total	%	ผบ.	พตบ.	Total	%	ผบ.	พตบ.
	n	%	%	%	n	%	%	%
สังกัด : สาขาเยาวราช	44	86.3	31.4	54.9	7	13.7	3.9	9.8
สาขาสามยอด	41	83.6	34.7	48.9	8	16.4	2.1	14.3
สาขาราชวงศ์	36	69.2	21.1	48.1	16	30.8	13.5	17.3
สาขาถนนศรีฯ	31	70.5	27.3	43.2	13	29.5	6.8	22.7
สาขาปทุมวัน	29	78.4	27.0	51.4	8	21.6	8.1	13.5
สาขาปากน้ำ	27	84.3	28.1	56.2	5	15.7	6.3	9.4
รวม	208				57			

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกทุกสังกัดมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยในสาขาเยาวราชมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 86.3 รองลงมาคือ สาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละ 84.3 สาขาสามยอด มีค่าร้อยละ 83.6 สาขาปทุมวัน มีค่าร้อยละ 78.4 สาขาถนนศรีอยุธยาและสาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละต่ำสุดที่ใกล้เคียงกัน คือ 70.5 และ 69.2 ตามลำดับ ส่วนตัวอย่างที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ในสาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 30.8 รองลงมา คือ สาขาถนนศรีอยุธยา มีค่าร้อยละ 29.5 สาขาปทุมวัน มีค่าร้อยละ 21.6 สาขาสามยอด และสาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 16.4 และ 15.7 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ สาขาเยาวราช มีค่า ร้อยละ 13.7

ตัวอย่างจำแนกตามผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตามแต่ละสังกัด มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาของสาขาสามยอดมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 34.7 รองลงมาตามลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชาสาขาสามยอด มีค่าร้อยละ 31.4 สาขาปากน้ำ มีค่าร้อยละ 28.1 สาขาถนนศรีอยุธยา และสาขาปทุมวันมีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 27.3 และ 27.0

ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาสาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละ 21.1 และผู้ใต้บังคับบัญชาสาขาปาก  
น้ำมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 56.2 รองลงมาตามลำดับ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสาขาเยาวราช มีค่าร้อยละ 54.9 สาขา  
ปทุมวัน มีค่าร้อยละ 51.4 สาขาสามยอดและสาขาราชวงศ์ มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 48.9 และ 48.1  
ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสาขาถนนศรีอยุธยา มีค่าร้อยละ 43.2

ตารางที่ 8 จำนวน คำร้อยละของตัวอย่างที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง  
ในเชิงสร้างสรรค์และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์  
การทำงาน และประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่างประชากร	แนวคิดเชิงสร้างสรรค์				แนวคิดเชิงไม่สร้างสรรค์			
	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)
เพศ : ชาย	108	80.6	21.7	58.9	26	19.4	8.8	10.6
หญิง	100	76.3	23.6	52.7	21	23.7	11.0	12.7
รวม	208				57			
อายุ : น้อยกว่า 30 ปี	38	76.0	-	76.0	12	24.0	-	24.0
30 - 35 ปี	66	85.7	18.2	67.5	11	14.3	1.3	13.0
36 - 40 ปี	45	78.9	33.3	45.6	12	21.1	10.5	10.6
41 - 45 ปี	31	86.1	58.3	27.8	5	13.9	5.6	8.3
มากกว่า 45 ปี	28	62.2	46.7	15.5	17	37.8	20.0	17.8
รวม	208				57			
ประสบการณ์การทำงาน								
: น้อยกว่า 5 ปี	33	80.5	-	80.5	8	19.5	-	19.5
5 - 10 ปี	67	81.7	12.2	69.5	15	18.3	1.2	17.1
11 - 15 ปี	39	84.8	37.0	47.8	7	15.2	8.7	6.5
16 - 20 ปี	39	78.0	52.0	26.0	11	22.0	6.0	16.0
มากกว่า 20 ปี	30	65.2	47.8	17.4	16	34.8	21.7	13.1
รวม	208				57			
ประสบการณ์การปฏิบัติ หน้าที่ผู้บังคับบัญชา								
: 1 - 3 ปี	15	88.2	-	-	2	11.8	-	-
4 - 6 ปี	16	84.2	-	-	3	15.8	-	-
7 - 9 ปี	12	70.6	-	-	5	29.4	-	-
10 - 12 ปี	21	84.0	-	-	4	16.0	-	-
มากกว่า 12 ปี	11	73.3	-	-	4	26.7	-	-
รวม	75				18			

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาทั้งเพศชายและเพศหญิง มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยในเพศชายมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 80.6 ส่วนในเพศหญิงมีค่าร้อยละ 76.3 และทุกกลุ่มอายุ มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยในกลุ่มอายุ 41-45 ปี และ 30-33 ปี มีค่าร้อยละสูงสุดใกล้เคียงกัน คือ 86.1 และ 85.7 ตามลำดับ รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 36-40 ปี และน้อยกว่า 30 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 78.9 และ 76.0 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าร้อยละ 62.2 ซึ่งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มอายุของผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มีค่าร้อยละสูงสุด คือ กลุ่มอายุ 41-45 ปี มีค่าร้อยละ 58.3 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุ 30-35 ปี มีค่าร้อยละ 18.2 โดยในกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี ไม่มีความถี่ ส่วนกลุ่มอายุของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มีค่าร้อยละสูงสุด คือ กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าร้อยละ 76.0 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าร้อยละ 15.5 ส่วนตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 37.8 รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 36-40 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 24.0 และ 21.1 ตามลำดับ กลุ่มอายุ 30-35 ปี มีค่าร้อยละ 14.3 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุ 41-45 ปี มีค่าร้อยละ 13.9 ซึ่งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มอายุของผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์มีค่าร้อยละสูงสุด คือ กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าร้อยละ 20.0 และน้อยที่สุด คือกลุ่มอายุ 30-35 ปี มีค่าร้อยละ 1.3 โดยในกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี ไม่มีความถี่ ส่วนกลุ่มอายุของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์มีค่าร้อยละสูงสุด คือ กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าร้อยละ 24.0 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุ 41-45 ปี มีค่าร้อยละ 8.3

ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ของตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน ในกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 84.8 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี และน้อยกว่า 5 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 81.7 และ 80.5 ตามลำดับ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 16-20 ปี มีค่าร้อยละ 78.0 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีค่าร้อยละ 65.2 ซึ่งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 16-20 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 52.0 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี มีค่าร้อยละ 12.2 โดยในกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ไม่มีความถี่ ส่วนกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 80.5 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีค่าร้อยละ 17.4 ส่วนตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 34.8 รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 16-20 ปี มีค่าร้อยละ 22.0 กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 19.5 และ 18.3 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี มีค่าร้อยละ 15.2 ซึ่งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 21.7 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี มีค่าร้อยละ 1.2 โดยในกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ไม่มีความถี่ ส่วนกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 19.5 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี มีค่าร้อยละ 6.5

ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ของตัวอย่างที่มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาาระหว่าง 1-3 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 88.2 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 4-6 ปี และ 10-12 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 84.2 และ 84.0 ตามลำดับ กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี มีค่าร้อยละ 73.3 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 7-9 ปี มีค่าร้อยละ 70.6 สำหรับลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 7-9 ปี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 29.4 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี มีค่าร้อยละ 26.7 กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 10-12 ปี และ 4-6 ปี มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 16.0 และ 15.8 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-3 ปี มีค่าร้อยละ 11.8

ตารางที่ 9 จำนวน คำร้อยละของตัวอย่างที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และในเชิงไม่สร้างสรรค์ จำแนกตามคุณวุฒิทางการศึกษา และคุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร

ตัวอย่างประชากร	แนวคิดเชิงสร้างสรรค์				แนวคิดเชิงไม่สร้างสรรค์			
	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)
คุณวุฒิทางการศึกษา :								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	69	72.6	30.5	42.1	26	27.4	8.4	19.0
ปริญญาตรี	135	81.3	26.5	54.8	31	18.7	6.0	12.7
ปริญญาโท	4	100.0	50.0	50.0	-	-	-	-
รวม	208				57			
คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น:								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	(3)	(100.0)	-	(100.0)	-	-	-	-
ปริญญาตรี	(3)	(75.0)	(50.0)	(25.0)	(1)	(25.0)	-	(25.0)
ปริญญาโท	(1)	(100.0)	(100.0)	-	-	-	-	-
รวม	(7)				(1)			
การได้รับอบรมเกี่ยวกับการบริหาร :								
ไม่เคย	116	77.3	23.3	54.0	34	22.7	6.0	16.7
เคย	92	80.0	34.8	45.2	23	20.0	7.8	12.2
รวม	208				57			

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง จำนวนและคำร้อยละ ของตัวอย่างที่ศึกษาต่อในศาสตร์สาขาอื่น ๆ

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาทุกระดับมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยในกลุ่มระดับปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 81.3 รองลงมาคือ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 72.6 ส่วนกลุ่มระดับปริญญาโทมีทั้งหมด 4 คน พบว่ามีแนวความคิดในเชิงสร้างสรรค์ทั้งหมด และตัวอย่างประชากรจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาในกลุ่มระดับปริญญาโท มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 50.0



รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 30.5 และกลุ่มระดับปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 26.5 ตามลำดับ และผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 54.8 รองลงมา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มปริญญาโท มีค่าร้อยละ 50.0 และกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 42.1 ส่วนตัวอย่างที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 27.4 รองลงมา คือ กลุ่มปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 18.7 ส่วนกลุ่มปริญญาโท ไม่มีความถี่ ซึ่งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 8.4 รองลงมา คือ กลุ่มปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 6.0 ส่วนกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 19.0 รองลงมา คือ กลุ่มปริญญาตรี มีค่าร้อยละ 12.7

ตัวอย่างที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาอื่น มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 100.0 ส่วนในระดับปริญญาโท มี 1 คน ซึ่งพบว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

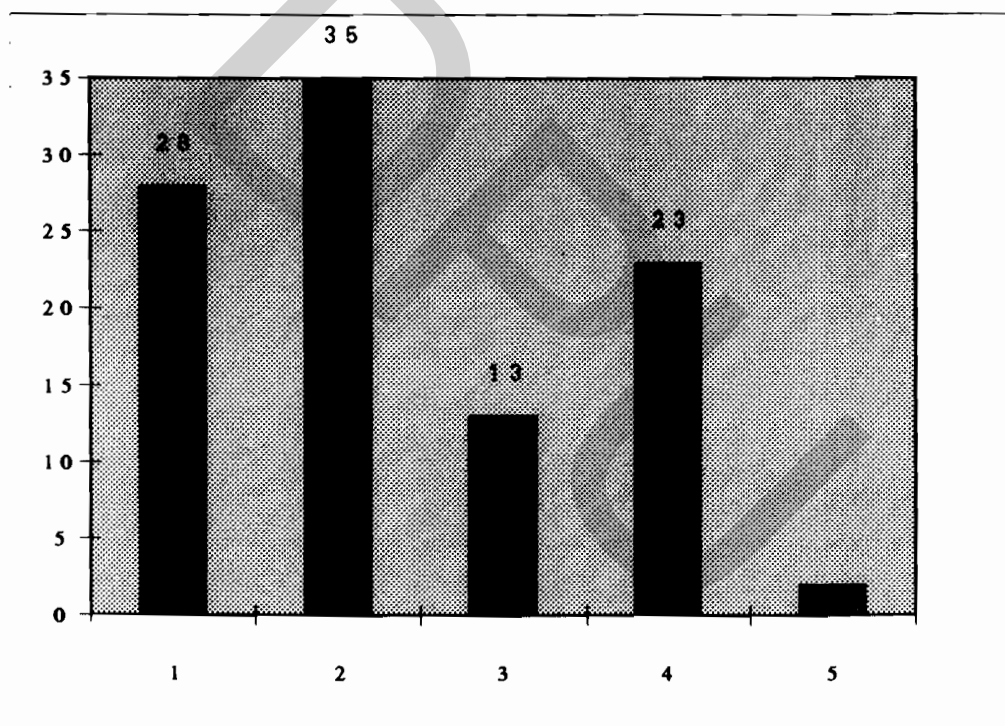
ตัวอย่างทั้งที่เคยได้รับหรือไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารต่างก็มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ โดยทั้ง 2 กลุ่มมีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 77.3 และ 80.0 ตามลำดับ และตัวอย่างจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มผู้ที่เคยได้รับการอบรมจะมีสูงกว่ากลุ่มผู้ที่ไม่เคยได้รับการอบรม ส่วนกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มผู้ที่ไม่เคยได้รับการอบรมจะมีสูงกว่ากลุ่มผู้ที่เคยได้รับการอบรม

### ตอนที่ 3 คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง

เพื่อให้การเสนอข้อมูลรัดกุมขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

1.	=	O vs O
2.	=	O vs S
3.	=	O vs C
4.	=	OT vs OT
5.	=	OB vs OO

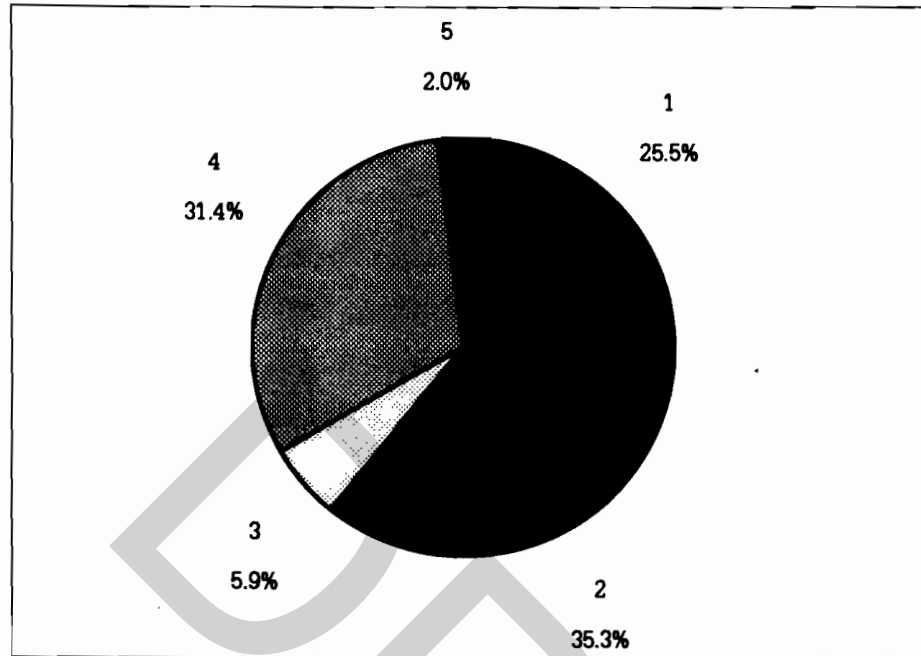
แผนภูมิที่ 11 แสดงค่าร้อยละ ของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง



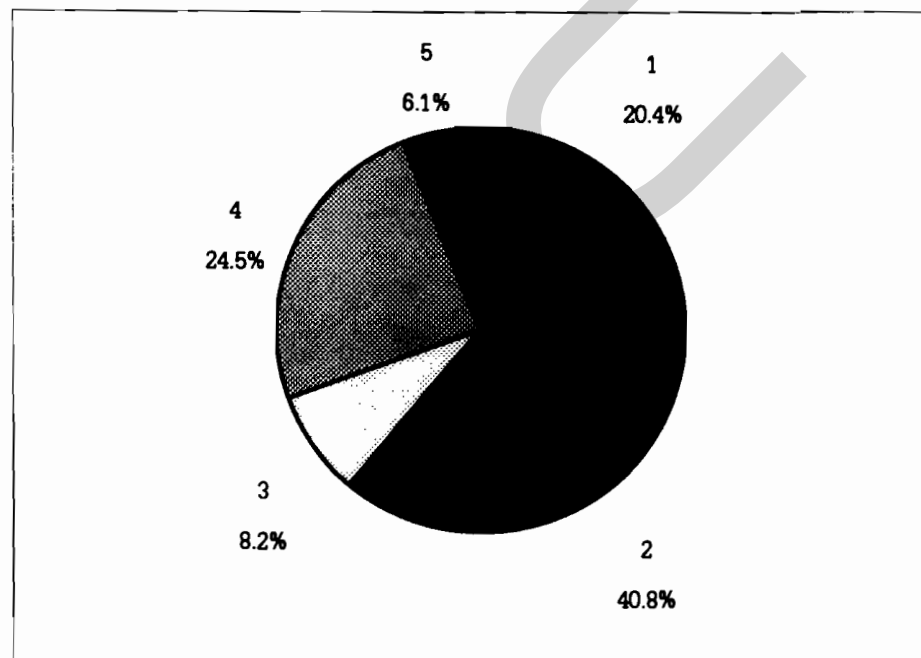
ประเภทของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง

จากแผนภูมิที่ 11 แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่าง พนักงาน กับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 35.0 รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละ 28.0 ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละ 23.0 และระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีค่าร้อยละ 13.0 ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น พบว่ามีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ 1.0

แผนภูมิที่ 12 แสดงค่าร้อยละของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งจำแนกตามสังกัด

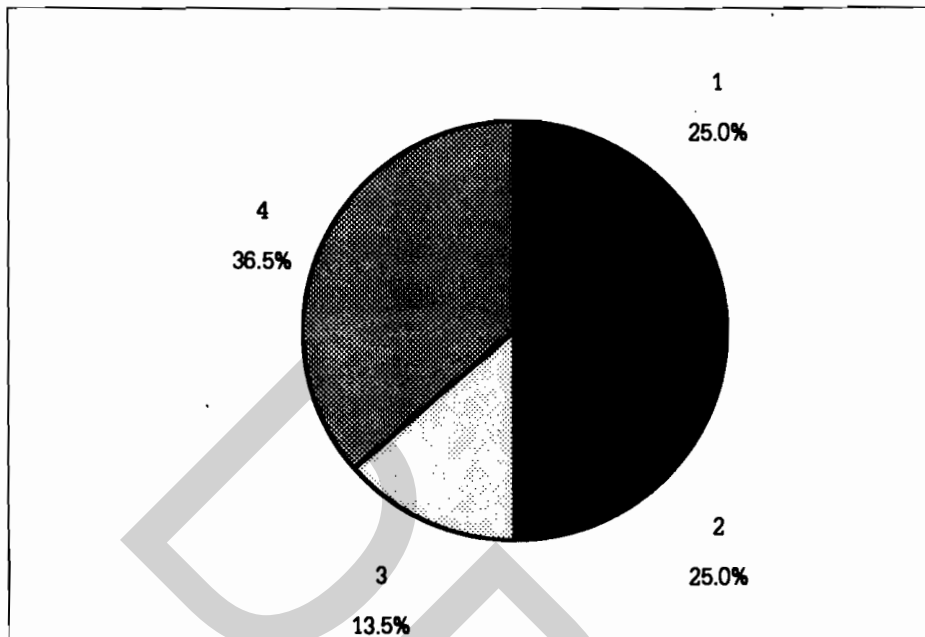


สาขาเยาวราช

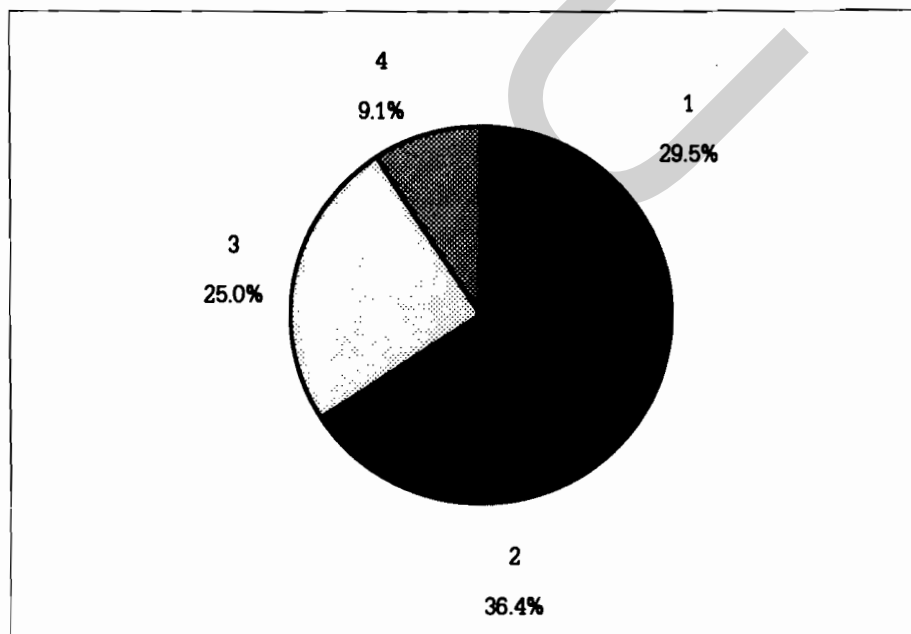


สาขาสามยอด

แผนภูมิที่ 12 (ต่อ)

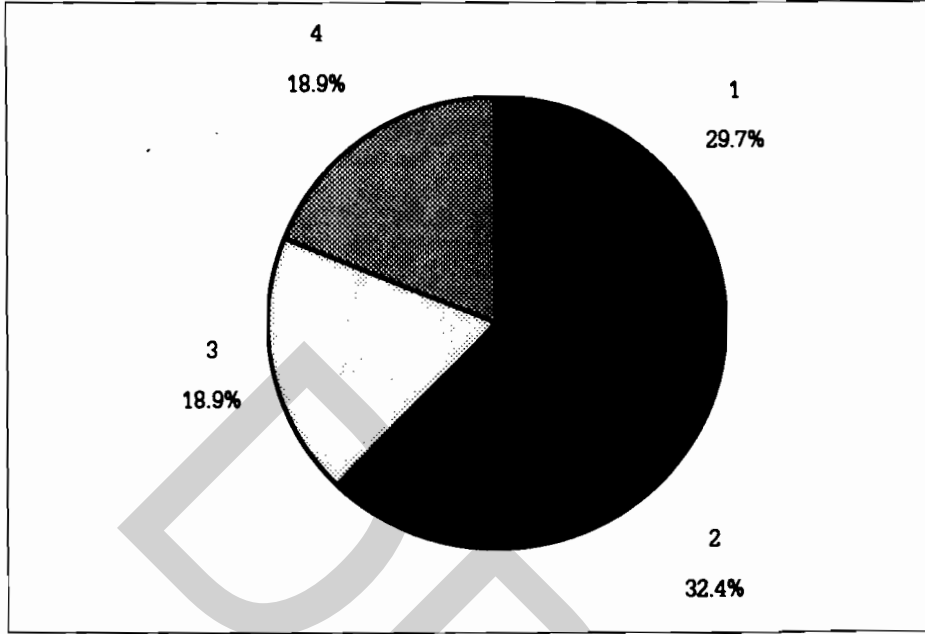


สาขาวิชาวงศ์

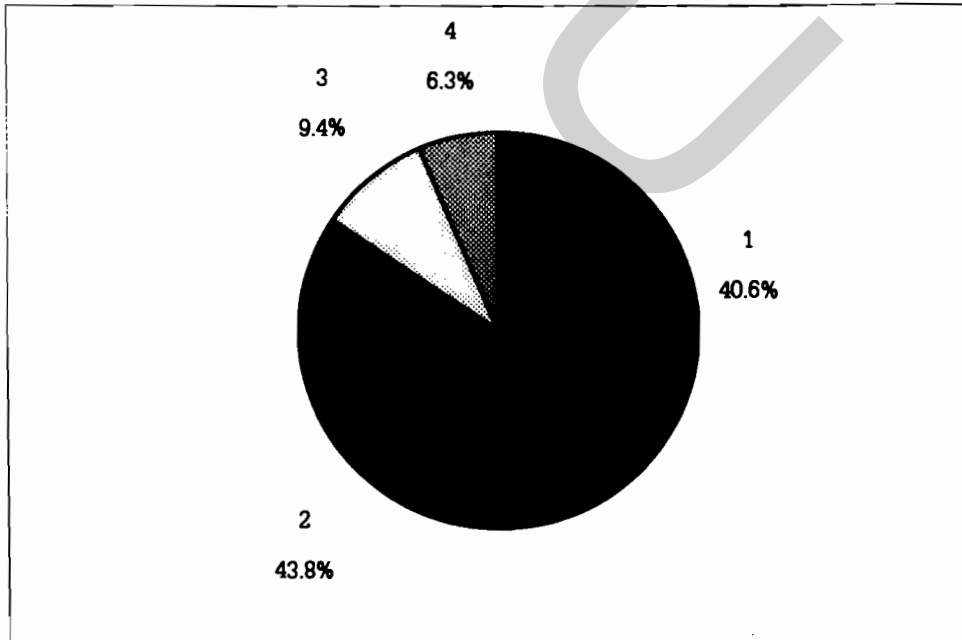


สาขาถนนศรีอยุธยา

แผนภูมิที่ 12 (ต่อ)



สาขาปฐมวัย



สาขาปากน้ำ

จากแผนภูมิที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกที่สังกัดสาขาเกษตร ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 35.3 รองลงมาตามลำดับ คือ บุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละ 31.4 ระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละ 25.5 และระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง มีค่าร้อยละ 5.9 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ บุคลากรสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น มีค่าร้อยละ 2.0

สังกัดสาขาสามยอด ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 40.8 รองลงมาตามลำดับ คือ บุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละ 24.5 ระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละ 20.4 และระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง มีค่าร้อยละ 8.2 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ บุคลากรสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น มีค่าร้อยละ 6.1

สังกัดสาขาช่างยนต์ ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 36.5 รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 25.0 และระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง มีค่าร้อยละ 13.5 ส่วนบุคลากรสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น ไม่พบความขัดแย้ง

สังกัดสาขาถนนหรือยูธยา ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 36.4 รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละ 29.5 ระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง มีค่าร้อยละ 25.0 และระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละ 9.1 ส่วนบุคลากรสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น ไม่พบความขัดแย้ง

#### ตอนที่ 4 ความขัดแย้งในหน่วยงาน

##### 1. เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ตารางที่ 10 แสดงค่าร้อยละ ของเหตุการณ์ที่ระบุเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 35	OB vs OO N = 4
1. ตัวบุคคล	35.4	40.1	36.0	38.9	44.3
2. บรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน	39.4	34.6	23.3	34.7	11.6
3. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร	25.2	25.3	40.7	26.4	44.1
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน ได้แก่ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 39.4 รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล มีค่าร้อยละ 35.4 และปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีค่าร้อยละ 25.2

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 40.1 รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน มีค่าร้อยละ 34.6 และปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีค่าร้อยละ 25.3

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า ได้แก่ ปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 40.7 รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลมีค่าร้อยละ 36.0 และมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน มีค่าร้อยละ 25.3

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ได้แก่ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 38.9 รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน มีค่าร้อยละ 34.7 และปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีค่าร้อยละ 26.4

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่นได้แก่ มูลเหตุที่เกี่ยวกับตัวบุคคล มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 44.3 รองลงมาตามลำดับ คือ ปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีค่าร้อยละ 44.1 และมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานมีค่าร้อยละ 11.6

ตารางที่ 11 แสดงค่าร้อยละ ของมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล	O vs O N = 73	O vs S N = 64	O vs C N = 22	OT vs OT N = 41	OB vs OO N = 3
1. อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน	42.1	34.9	36.5	27.9	11.1
2. เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน	21.0	23.3	19.4	20.6	11.1
3. ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน	35.2	35.9	28.8	48.6	44.4
4. การตัดสินใจและกลุ่มสนทน	1.7	5.9	5.9	2.9	33.4
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน คือ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากับ 42.1 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ ความเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบ ความไม่รับผิดชอบ การเกียจงาน รองลงมา คือ การมีความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน มีค่าร้อยละ 35.2 เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน มีค่าร้อยละ 21.0 และน้อยที่สุด คือ การตัดสินใจส่วนบุคคลในกลุ่มสนทนา ร้อยละ 1.7

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คือ การมีความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากับ 35.9 รองลงมา คือ อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 34.9 เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน ร้อยละ 23.3 และน้อยที่สุด คือ การตัดสินใจส่วนบุคคลในกลุ่มสนทนา ร้อยละ 5.9



มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและลูกค้า คือ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากับ 36.5 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ ความไม่มีน้ำใจ ความไม่รับผิดชอบ ความเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบ ไม่เกรงใจ รองลงมา คือ การมีความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน ร้อยละ 28.8 และน้อยที่สุด คือ การมีเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน และการตัดสินใจส่วนบุคคลในกลุ่มสหสัมพันธ์ ในร้อยละที่ใกล้เคียงกัน คือ 19.4 และ 15.3 ตามลำดับ

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน คือ การมีความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากับ 48.6 รองลงมา คือ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน มีค่าร้อยละ 27.9 เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน ร้อยละ 20.6 และน้อยที่สุด คือ การตัดสินใจในส่วนบุคคลในกลุ่มสหสัมพันธ์ ร้อยละ 2.9

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของสาขาและบุคลากรของสาขาอื่น คือ การมีความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากับ 44.4 รองลงมา คือ การตัดสินใจในส่วนบุคคลในกลุ่มสหสัมพันธ์ มีค่าร้อยละ 33.4 และน้อยที่สุด คือ ลักษณะอุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน และการมีเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน ในร้อยละที่เท่ากัน คือ 11.1

ตารางที่ 12 แสดงค่าร้อยละ ของมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานที่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน	O vs O N = 66	O vs S N = 90	O vs C N = 32	OT vs OT N = 57	OB vs OO N = 4
ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	12.5	21.6	47.1	45.4	25.0
ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน					
ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร	15.4	10.4	26.5	13.9	-
ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน	26.0	22.4	8.8	13.9	25.0
	46.1	45.6	17.6	26.8	50.0
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่ามูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานที่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างพนักงานกับพนักงาน คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน มีค่าร้อยละ

ละสูงสุด เท่ากับ 46.1 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น มีความไม่เสมอภาคหรือความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมา คือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร มีค่าร้อยละ 26.0 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง อำนาจหรือความก้าวหน้าต่าง ๆ มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เช่น เครื่องใช้สำนักงาน บุคลากร ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน มีค่าร้อยละ 15.4 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีค่าร้อยละ 12.5 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อนกัน การมอบหมายงานไม่ชัดเจน และมีความเร่งด่วนของงานมาก

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน มีค่าร้อยละสูงสุด เท่ากับ 45.6 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น มีความไม่เสมอภาคหรือความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความดี ความชอบ รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร มีค่าร้อยละ 22.4 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีค่าร้อยละ 21.6 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน มีค่าร้อยละ 10.4

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีค่าร้อยละสูงสุด 47.1 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อนกัน มีความเร่งด่วนของงานมาก รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน มีค่าร้อยละ 26.5 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน มีค่าร้อยละ 17.6 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร มีค่าร้อยละ 8.8

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีค่าร้อยละสูงสุด 45.4 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อนกัน การมอบหมายงานไม่ชัดเจน มีความเร่งด่วนของงานมาก รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน มีค่าร้อยละ 26.8 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน และปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 13.9

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของสาขาและบุคลากรของสาขาอื่น คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน มีค่าร้อยละสูงสุด 50.0 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น รองลงมา คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 25.0

ตารางที่ 13 แสดงค่าร้อยละ ของมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร	O vs O N = 68	O vs S N = 89	O vs C N = 29	OT vs OT N = 56	OB vs OO N = 4
1. การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย	36.9	38.8	54.0	38.5	20.0
2. การเข้าใจความหมาย	39.3	42.2	38.1	47.4	80.0
3. สภาพร่างกาย และ/หรืออารมณ์อยู่ในภาวะไม่ปกติ	22.6	16.4	7.9	10.3	-
4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน	1.2	2.6	-	3.8	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน คือ การเข้าใจความหมาย มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 39.3 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน รองลงมา คือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย มีค่าร้อยละ 36.9 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ การใช้คำพูด หรือข้อความไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม การใช้คำพูดไม่เหมาะสม ไม่ไพเราะ การติดต่อสื่อสารมีหลายขั้นตอน สภาพร่างกาย และ/หรือ อารมณ์อยู่ในภาวะไม่ปกติ มีค่าร้อยละ 22.6 และน้อยที่สุด คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน มีค่าร้อยละ 1.2

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา คือ การเข้าใจความหมาย มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 42.2 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่มีการสอบถามความเข้าใจ รองลงมาคือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย มีค่าร้อยละ 38.8 สภาพร่างกาย และ/หรือ อารมณ์อยู่ในภาวะไม่ปกติ มีค่าร้อยละ 16.4 และน้อยที่สุด คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน มีค่าร้อยละ 2.6

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า คือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 54.0 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ การใช้คำพูด หรือข้อความไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม ใช้คำพูดไม่เหมาะสม ไม่ไพเราะ การติดต่อสื่อสารมีหลายขั้นตอน

รองลงมา คือ การเข้าใจความหมาย มีค่าร้อยละ 38.1 และน้อยที่สุด คือ สภาพร่างกาย และ/หรือ อารมณ์ อยู่ในภาวะไม่ปกติ มีค่าร้อยละ 7.9

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน คือ การเข้าใจความหมาย มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 47.4 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่มีการสอบถามความเข้าใจ รองลงมา คือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย มีค่าร้อยละ 38.5 สภาพร่างกาย และ/หรือ อารมณ์อยู่ในภาวะไม่ปกติ มีค่าร้อยละ 10.3 และน้อยที่สุด คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน มีค่าร้อยละ 3.8

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น คือ การเข้าใจความหมาย มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 80.0 รองลงมาเป็นลำดับสุดท้าย คือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย มีค่าร้อยละ 20.0

## 2. การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง

ตารางที่ 14 แสดงค่าร้อยละ ของข้อมูลการรับรู้และความรู้สึกขัดแย้งของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง และการรับรู้ความขัดแย้งของตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

การรับรู้และความรู้สึก ขัดแย้ง	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 60	OB vs OO N = 4
การรับรู้และความรู้สึก ขัดแย้งของคู่กรณี :					
- ทั้ง 2 ฝ่ายรับรู้และมี ความรู้สึกขัดแย้ง	95.8	87.1	68.5	73.3	25.0
- รับรู้และรู้สึกขัดแย้ง เพียงฝ่ายเดียว	4.2	12.9	31.5	26.7	75.0
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
การรับรู้ความขัดแย้งของ ตัวอย่างประชากร :					
- จากการรายงานของคู่ กรณี	71.2	77.4	80.0	73.3	100.0
- รับรู้ด้วยตนเองโดยการ สังเกต	2.7	15.1	8.6	20.0	-
- จากผู้อื่นที่ไม่ใช่คู่กรณี เป็นผู้บอก	26.1	7.5	11.4	5.0	-
- พฤติกรรม	-	-	-	1.7	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้และรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกันมากกว่าการรับรู้และรู้สึกขัดแย้งเพียงฝ่ายเดียวทุกคู่ โดยความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 95.8 รองลงมาตามลำดับ คือ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละ 87.1 ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละ 73.3 ระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีค่าร้อยละ 68.5 ยกเว้นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่นจะรับรู้และรู้สึกขัดแย้งเพียงฝ่ายเดียว มีค่าร้อยละ 75.0

ตัวอย่างจะรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกประเภทจากการรายงานของคู่กรณี โดยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 100.0 รองลงมา คือ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีค่าร้อยละ 80.0 และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน และระหว่างพนักงานกับพนักงาน มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 77.4, 73.3 และ 71.2 ตามลำดับ

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งทุกประเภทของตัวอย่างอันดับต่อมา คือ รับรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต จากการรายงานของผู้อื่นที่ไม่ใช่คู่กรณีและจากพฤติกรรม ตามลำดับ

### 3. การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง

ตารางที่ 15 แสดงค่าร้อยละ ของพฤติกรรมที่คู่กรณีแสดงออกขณะมีความขัดแย้ง  
จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

การแสดงพฤติกรรม	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 60	OB vs OO N = 4
1. ทั้ง 2 ฝ่ายต่างแสดง พฤติกรรม	76.8	65.5	27.3	50.0	40.0
พฤติกรรมที่แสดง :					
- ได้เถียงเสียงดังรวมทั้ง ใช้คำพูดและกริยาไม่ เหมาะสม	(42.9)	(47.4)	(66.7)	(52.9)	(50.0)
- โกรธ	(36.1)	(34.5)	(33.3)	(33.4)	(50.0)
- ก้าวร้าว คุกคาม	(16.0)	(15.5)	-	(7.8)	-
- หงุดหงิด	(5.0)	(2.6)	-	(5.9)	-
2. แสดงพฤติกรรมเพียง ฝ่ายเดียว	16.8	23.7	62.1	39.2	-
พฤติกรรมที่แสดง :					
- ได้เถียงเสียงดังรวมทั้ง ใช้คำพูดและกริยาไม่ เหมาะสม	(57.7)	(45.2)	(53.7)	(47.5)	-
- โกรธ	(26.9)	(35.7)	(34.1)	(37.5)	-
- ก้าวร้าว คุกคาม	(15.4)	(19.1)	(12.2)	(12.5)	-
- หงุดหงิด	-	-	-	(2.5)	-
3. ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดง พฤติกรรม	6.4	10.8	10.7	10.8	60.0
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของพฤติกรรมในข้อนั้น

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงาน คู่กรณี ทั้ง 2 ฝ่ายต่างจะแสดงพฤติกรรมไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 76.8 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ การแสดงพฤติกรรมโต้เถียงเสียงดัง รวมทั้งใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสมมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 42.9 รองลงมา คือ แสดงอาการโกรธ มีค่าร้อยละ 36.1 การก้าวร้าว คุกคาม มีค่าร้อยละ 16.0 และที่น้อยที่สุด คือ อาการหงุดหงิด มีค่าร้อยละ 5.0 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง อันดับรองลงมา คือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว มีค่าร้อยละ 16.8 และการแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 6.4

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 65.5 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ การแสดงพฤติกรรมโต้เถียงกันเสียงดัง และใช้คำพูดรวมทั้งแสดงกริยาที่ไม่เหมาะสมมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 47.4 รองลงมา คือ การแสดงอาการโกรธ มีค่าร้อยละ 34.5 การก้าวร้าว คุกคาม มีค่าร้อยละ 15.5 และที่น้อยที่สุด คือ อาการหงุดหงิด มีค่าร้อยละ 2.6 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง อันดับรองลงมา คือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว มีค่าร้อยละ 23.7 และการแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 10.8

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับลูกค้า คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 62.1 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ การแสดงพฤติกรรมโต้เถียงกันเสียงดัง และใช้คำพูดรวมทั้งแสดงกริยาที่ไม่เหมาะสมมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 53.7 รองลงมา คือ การแสดงอาการโกรธ มีค่าร้อยละ 34.1 และที่น้อยที่สุด คือ การก้าวร้าว คุกคาม มีค่าร้อยละ 12.2 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งอันดับรองลงมา คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 27.3 และการแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 10.7

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 50.0 ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ การแสดงพฤติกรรมโต้เถียงกันเสียงดัง และใช้คำพูดรวมทั้งแสดงกริยาที่ไม่เหมาะสม มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 52.9 รองลงมา คือ การแสดงอาการโกรธ มีค่าร้อยละ 33.4 และที่น้อยที่สุด มีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 7.8 และ 5.9 จาก การก้าวร้าว คุกคาม และอาการหงุดหงิด ตามลำดับ การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง อันดับรองลงมา คือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว มีค่าร้อยละ 39.2 และการ



แสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 10.8

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของสาขาและบุคลากรสาขาอื่น คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 60.0 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งอันดับรองลงมา คือ การที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะแสดงพฤติกรรมไม่พึงพอใจออกมา มีค่าร้อยละ 40.0

ตารางที่ 16 แสดงค่าร้อยละ ของการแสดงท่าทีของคู่กรณีภายหลังที่ความขัดแย้งผ่านพ้นไปแล้ว  
จำแนกตามประเภทของคู่กรณี

การแสดงท่าที	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 60	OB vs OO N = 4
- เฉย ๆ	20.2	29.3	33.7	44.5	75.0
- มีนชา เฉยเมย	25.8	28.3	20.3	18.8	12.5
- แบ่งพรรคแบ่งพวก	23.6	20.2	5.4	11.7	12.5
- ท้าถมความคิดเห็นอีกฝ่าย	20.8	14.1	17.6	12.5	-
- พยายามหาทางปรับความเข้าใจ	2.9	3.0	13.5	8.6	-
- พยายามหาข้อมูลมาสนับสนุน แนวคิดตน	6.7	5.1	9.5	3.9	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านพ้นแล้วคู่กรณีทุกประเภทมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกัน โดยมีค่าร้อยละสูงสุด เรียงตามลำดับจาก ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ระหว่างพนักงานกับลูกค้า และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คือ 75.0, 44.5, 33.7 และ 29.3 ยกเว้น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงานจะมีท่าทีมีนชาเฉยเมยต่อกัน มีค่าร้อยละ 25.8 ท่าทีที่รองลงมา คือ คู่กรณีทุกประเภทจะมีท่าทีมีนชาเฉยเมยต่อกัน คิดเป็นร้อยละเรียงตามลำดับจาก ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาระหว่างพนักงานกับพนักงานระหว่างพนักงานกับลูกค้า ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงานและระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น คือ 28.3, 25.8, 20.3, 18.8 และ 12.5 ส่วนการแสดงท่าทีในลำดับรองลงมาอีก คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวกและการท้าถมความคิดเห็นอีกฝ่าย

ตารางที่ 17 แสดงค่าร้อยละ ของลักษณะความร่วมมือ ที่คูกรณีแสดงออกภายหลังที่ความขัดแย้ง ผ่านพ้นไปแล้ว จำแนกตามประเภทของคูกรณี

ลักษณะความร่วมมือ	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 60	OB vs OO N = 4
- ปกติ	19.0	23.7	40.0	30.0	-
- ลดน้อยลง	56.3	49.5	40.0	56.7	100.0
- ต่อต้านขัดขวางซึ่งกัน และกัน	23.3	23.7	-	13.3	-
- รุกล้ำ และก้าวร้าวงาน อีกฝ่าย	1.4	1.1	-	-	-
- ทำตามหน้าที่ (ไร้จิตสำนึก)	-	2.0	20.0	-	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว ลักษณะความร่วมมือของคูกรณีทุกประเภทจะลดน้อยลง มีค่าร้อยละสูงสุดเรียงตามลำดับจาก ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และระหว่างพนักงานกับลูกค้า คือ 100.0, 56.7, 56.3, 49.5 และ 40.0 รองลงมา คือ ลักษณะความร่วมมือของคูกรณีทุกประเภทเป็นปกติ มีค่าร้อยละเรียงตามลำดับจาก ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า ระหว่างบุคลากรแต่ละส่วนงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คือ 40.0, 30.0 และ 23.7 ยกเว้น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงานจะมีลักษณะการต่อต้านขัดขวางซึ่งกันและกัน มีค่าร้อยละ 23.3

ตารางที่ 18 แสดงค่าร้อยละ ของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของคูกรณี ภายหลังจากความขัดแย้ง ผ่านพ้นไปแล้ว จำแนกตามประเภทของคูกรณี

พฤติกรรมกรรมการ ปฏิบัติงาน	O vs O N = 73	O vs S N = 93	O vs C N = 35	OT vs OT N = 60	OB vs OO N = 4
- ปกติ	60.9	53.7	86.8	60.9	60.0
- มาทำงานสายผิดปกติ	6.5	3.2	-	1.6	10.0
- เฉื่อยชาลง	13.0	16.1	1.5	18.8	15.0
- ขาดความรับผิดชอบ	13.8	15.1	10.2	9.2	15.0
- ขอลาหยุดงาน	0.6	4.1	1.5	5.3	-
- โอนย้ายหน่วยงาน	6.2	7.8	-	4.2	-
- ขอลาออกจากงาน	-	-	-	-	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้วพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของคูกรณีทุกประเภทเป็นปกติ มีค่าร้อยละสูงสุด เรียงตามลำดับจาก ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา คือ 86.8, 60.9, 60.9, 60.0 และ 53.7

#### 4. การจัดการกับความขัดแย้ง

ตารางที่ 19 แสดงค่าร้อยละของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างใช้จัดการกับความขัดแย้ง  
จำแนกตามประเภทของคู่กรณี และผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	O vs O N = 73		O vs S N = 93		O vs C N = 35		OT vs OT N = 60		OB vs OO N = 4	
	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.
1. วิธีหลบหลีก	4.8	7.7	21.2	5.0	-	-	19.2	26.5	-	-
2. วิธีกลบเกลื่อน	9.5	7.7	-	-	-	-	3.8	-	-	-
3. วิธีบังคับ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. วิธีไกล่เกลี่ย	-	-	6.1	3.3	-	-	3.8	-	-	-
5. วิธีแก้ปัญหา	-	-	3.0	1.7	-	-	-	-	-	-
6. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน	28.6	25.0	3.0	25.0	-	12.5	11.5	11.8	100.0	50.0
7. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับ	-	1.9	6.1	8.3	-	-	-	2.9	-	-
8. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	-	1.9	-	-	-	-	3.8	2.9	-	-
9. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ	-	1.9	6.1	5.0	-	-	-	-	-	-
11. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	-	-	3.0	10.0	-	-	-	-	-	-
12. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีแก้ ปัญหา	-	1.9	-	1.7	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 19 (ต่อ)

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	O vs O N = 73		O vs S N = 93		O vs C N = 35		OT vs OT N = 60		OB vs OO N = 4	
	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.
13. วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	-	-	6.1	-	-	-	11.5	2.9	-	-
14. วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	-	-	3.0	-	-	-	-	-	-	-
15. วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน และวิธีบังคับ	-	7.7	6.1	6.7	-	4.2	3.8	5.9	-	50.0
16. วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน และวิธีไกล่เกลี่ย	-	-	3.0	1.7	18.2	-	-	2.9	-	-
17. วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	-	3.8	8.8	-	-
18. วิธีหลบหลีก วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	-	-	2.9	-	-
19. วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	1.7	-	-	-	-	-	-
20. วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	9.1	-	-	-	-	-



ตารางที่ 19 (ต่อ)

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	O vs O N = 73		O vs S N = 93		O vs C N = 35		OT vs OT N = 60		OB vs OO N = 4	
	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.
27. วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	4.8	5.8	3.0	8.3	9.1	20.8	19.2	8.8	-	-
28. วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	19.0	17.3	21.2	15.0	18.2	25.0	11.5	11.8	-	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงาน ตัวอย่างที่ถูกเลือกในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการกับความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด 28.6 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 19.0 ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการกับความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 25.0 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 17.3

ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีกอย่างเดียว และวิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหามาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากัน คือ 21.2 ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการกับความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 25.0 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 15.0

เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหามาจัดการกับความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด 36.4 รองลงมา

คือ วิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 18.2 ส่วนในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาดำเนินการด้วยความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 29.2 รองลงมา คือ วิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละ 25.0

ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาใช้วิธีสหหลักร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาดำเนินการด้วยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากัน คือ 19.2 ส่วนในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีสหหลักร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาดำเนินการด้วยความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 26.5 รองลงมา คือ วิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีโกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละ 11.8

สำหรับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขาและบุคลากรสาขาอื่น ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนดำเนินการด้วยความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุดเพียงค่าเดียว คือ 100.0 ส่วนในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน และวิธีสหหลักร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับดำเนินการด้วยความขัดแย้ง มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากัน คือ 50.0



### 5. ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

ตารางที่ 20 แสดงค่าร้อยละของผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังที่ตัวอย่างได้จัดการกับความขัดแย้ง  
จำแนกตามประเภทของคู่กรณี และผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลที่เกิดขึ้นตามมา	O vs O N = 73		O vs S N = 93		O vs C N = 35		OT vs OT N = 60		OB vs OO N = 4	
	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.	พบ.
1. ทั้ง 2 ฝ่ายมีความ เข้าใจซึ่งกันและกัน ดีขึ้น	11.1	8.1	11.8	8.1	9.3	8.9	15.6	4.9	-	-
2. เกิดความแตกแยก ขึ้นในหน่วยงาน	8.3	16.8	12.6	14.4	2.3	-	8.9	24.5	-	25.0
3. การปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วย งานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	8.3	2.3	5.0	4.5	9.3	7.6	6.7	2.8	-	-
4. ทุกฝ่ายได้รับความ พอใจ	11.1	1.7	6.7	5.4	9.3	5.0	10.0	3.5	-	-
5. ลูกคำได้รับ ประโยชน์	11.1	4.6	6.7	7.2	11.6	8.9	8.9	7.0	-	-
6. คุณภาพของการ ให้บริการดีขึ้น	8.3	-	6.7	6.7	11.6	11.4	6.7	2.8	-	-
7. ความขัดแย้งหรือความ รุนแรงมากขึ้น	1.4	6.4	2.5	2.5	2.3	-	5.6	6.3	-	-
8. ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การ ปฏิบัติงานแย่ลง	19.4	17.3	12.6	17.6	18.6	25.3	13.3	14.0	100.0	25.0

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ผลที่เกิดขึ้นตามมา	O vs O N = 73		O vs S N = 93		O vs C N = 35		OT vs OT N = 60		OB vs OO N = 4	
	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.
9. งานดำเนินไปอย่าง ล่าช้า และมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น	6.9	12.1	6.7	5.4	4.7	7.6	4.4	11.9	-	-
10. ฝ่ายหนึ่งได้ โยชน์ ส่วนอีกฝ่าย หนึ่งเสียประโยชน์	1.4	8.7	6.7	4.5	2.3	8.9	4.4	4.2	-	-
11. เสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย	2.8	9.8	9.2	9.9	2.3	7.6	6.7	11.9	-	25.0
12. ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย	6.9	4.0	8.4	7.2	11.6	8.9	6.7	2.8	-	-
13. ฝ่ายหนึ่งได้รับ ประโยชน์ที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งได้ รับสิ่งอื่นทดแทน	2.8	8.1	4.2	5.0	4.7	-	2.2	3.5	-	-
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า เมื่อตัวอย่างที่ถูกเลือกมาในส่วนของผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างพนักงานกับพนักงานไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 19.4 รองลงมา คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้นทุกฝ่ายได้รับความพอใจ และลูกค้ได้รับประโยชน์ มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 11.1 ส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 17.3 รองลงมา คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน มีค่าร้อยละ 16.8

เมื่อตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน และความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมด

ลื่นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละสูงสุดเท่ากัน คือ 12.6 รองลงมา คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้นมีค่าร้อยละ 11.8 ส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 17.6 รองลงมา คือ เกิดความแตกแยกกันในหน่วยงาน มีค่าร้อยละ 14.4

เมื่อตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างพนักงานกับลูกค้าไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 18.6 รองลงมา คือ ลูกค้าได้รับประโยชน์ คุณภาพของการให้บริการดีขึ้น และได้รับประโยชน์ ทั้ง 2 ฝ่าย มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 11.6 ส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 25.3 รองลงมา คือ คุณภาพของการให้บริการดีขึ้น มีค่าร้อยละ 16.8

เมื่อตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงานไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 15.6 รองลงมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละ 13.3 ส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ เกิดความแตกแยกกันในหน่วยงาน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 24.5 รองลงมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละ 14.0

เมื่อตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่นไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง มีค่าร้อยละสูงสุดเพียงค่าเดียว คือ 100.0 ส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ เกิดความแตกแยกกันในหน่วยงาน ความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้น ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง และเสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 25.0



จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า เมื่อตัวอย่างที่ถูกเลือกมาในส่วนของผู้บังคับบัญชาใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ใช้วิธีหลบหลีกผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 14.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 13.0 คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน ใช้วิธีกลบเกลื่อน ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 15.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 11.0 คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น ทุกฝ่ายได้รับความพอใจ และลูกค้าได้รับประโยชน์ ใช้วิธีบังคับ ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 14.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 13.0 คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น ใช้วิธีไกล่เกลี่ย ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 15.0 คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น รองลงมา มีค่าร้อยละ 14.0 คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง ใช้วิธีแก้ปัญหา ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 13.0 คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น และความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 12.0 คือ ทุกฝ่ายได้รับความพอใจ

เมื่อตัวอย่างในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ใช้วิธีหลบหลีก ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 18.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 16.0 คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน ใช้วิธีกลบเกลื่อน ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 18.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 12.0 คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน ใช้วิธีบังคับ ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 19.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 10.0 คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน ใช้วิธีไกล่เกลี่ย ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 19.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 9.0 คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น และเสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายใช้วิธีแก้ปัญหา ผลที่เกิดขึ้นตามมา มีค่าร้อยละสูงสุด 19.0 คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมา มีค่าร้อยละ 9.0 คือ ลูกค้าได้รับประโยชน์

### ตอนที่ 5 การจัดการกับความขัดแย้ง

ตารางที่ 22 จำนวนและค่าร้อยละของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างใช้จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น  
จำแนกตามผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการกับความขัดแย้ง	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)
1. วิธีหลบหลีก	29	10.9	14.0	9.3
2. วิธีกลบเกลื่อน	7	2.6	3.2	2.3
3. วิธีบังคับ	-	-	-	-
4. วิธีไกล่เกลี่ย	5	1.9	3.2	1.2
5. วิธีแก้ปัญหา	2	0.8	1.1	0.6
6. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน	48	18.1	12.9	20.9
7. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับ	9	3.4	2.2	4.1
8. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	3	1.1	1.1	1.2
9. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	1	0.4	1.1	-
10. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ	6	2.3	2.1	2.3
11. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	7	2.6	1.1	3.5
12. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	3	1.1	1.1	1.2
13. วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	6	2.3	5.4	0.6
14. วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	1	0.4	1.1	-
15. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อนและวิธีบังคับ	15	5.7	3.2	7
16. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน และวิธีไกล่เกลี่ย	5	1.9	3.2	1.2
17. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน และวิธีแก้ปัญหา	4	1.5	1.1	1.7
18. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับและวิธีแก้ปัญหา	1	0.4	-	0.6
19. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับและวิธีไกล่เกลี่ย	1	0.4	-	0.6
20. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับและวิธีแก้ปัญหา	1	0.4	1.1	-
21. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	19	7.2	8.6	6.4

ตารางที่ 22 (ต่อ)

วิธีการกับความขัดแย้ง	n	%	ผบ. (%)	ผตบ. (%)
22. วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีแก้ปัญหา	2	0.8	2.2	-
23. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย	7	2.6	2.2	2.9
24. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	4	1.5	1.1	1.7
25. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	10	3.8	2.2	4.7
26. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	1	0.4	-	0.6
27. วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	24	9.1	8.6	9.3
28. วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	44	16.6	17.2	16.3
รวม	265	100.0	100.0	100.0

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่าในการจัดการกับความขัดแย้ง ตัวอย่างที่ถูกเลือกจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 18.1 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 16.6 โดยจำแนกตามผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละสูงสุดคือ 17.2 รองลงมาคือ วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียวมีค่าร้อยละ 14.0 ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุดคือ 20.9 รองลงมาคือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ยและวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 16.3

ตารางที่ 23 แสดงค่าร้อยละของวิธีต่าง ๆ ที่ตัวอย่างใช้จัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามสังกัด  
และระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ยว		สย.		รว.		ตศ.		ปว.		ปน	
	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.	ผบ.	ผตบ.
1 วิธีหลบหลีก	22.2	27.3	16.7	16.1	-	-	-	-	30.8	4.2	18.2	4.8
2 วิธีกลบเกลื่อน	5.6	6.1	-	3.2	-	-	6.7	-	-	4.2	9.1	-
3 วิธีบังคับ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 วิธีไกล่เกลี่ย	11.1	-	-	3.2	5.6	-	-	-	-	4.2	-	-
5 วิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	-	6.7	-	-	4.2	-	-
6 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน	27.8	30.3	11.1	16.1	11.1	29.4	13.3	6.9	7.7	4.2	-	38.1
7 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับ	-	9.1	11.1	9.7	-	2.9	-	-	-	-	-	-
8 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	-	3	5.6	-	-	-	-	-	-	-	-	4.8
9 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	-	-	5.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ	5.6	-	5.6	6.5	-	2.9	-	-	-	-	-	4.8
11 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	5.6	-	-	3.2	-	-	-	13.8	-	4.2	-	-
12 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	2.9	-	-	7.7	4.2	-	-
13 วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย	11.1	-	5.6	3.2	-	-	-	-	15.4	-	-	-
14 วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.1	-
15 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน และวิธีบังคับ	-	-	5.6	6.5	-	11.8	6.7	3.4	-	4.2	9.1	1.9
16 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน และวิธีไกล่เกลี่ย	-	-	-	-	-	2.9	6.7	-	7.7	-	9.1	4.8
17 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน และวิธีแก้ปัญหา	-	6.1	5.6	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-
18 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-
19 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย	-	-	-	-	-	2.9	-	-	-	-	-	-
20 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	-	6.7	-	-	-	-	-
21 วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีแก้ปัญหา	11.1	9.1	5.6	16.1	22.2	8.8	-	-	-	-	9.1	-
22 วิธีบังคับ ร่วมกับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	5.6	-	-	-	7.7	-	-	-
23 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย	-	-	-	-	-	2.9	6.7	10.3	7.7	4.2	-	-
24 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหา	-	-	-	-	5.6	5.9	-	-	-	4.2	-	-
25 วิธีหลบหลีก ร่วมกับ วิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา	-	-	5.6	3.2	5.6	2.9	-	17.2	-	4.2	-	-

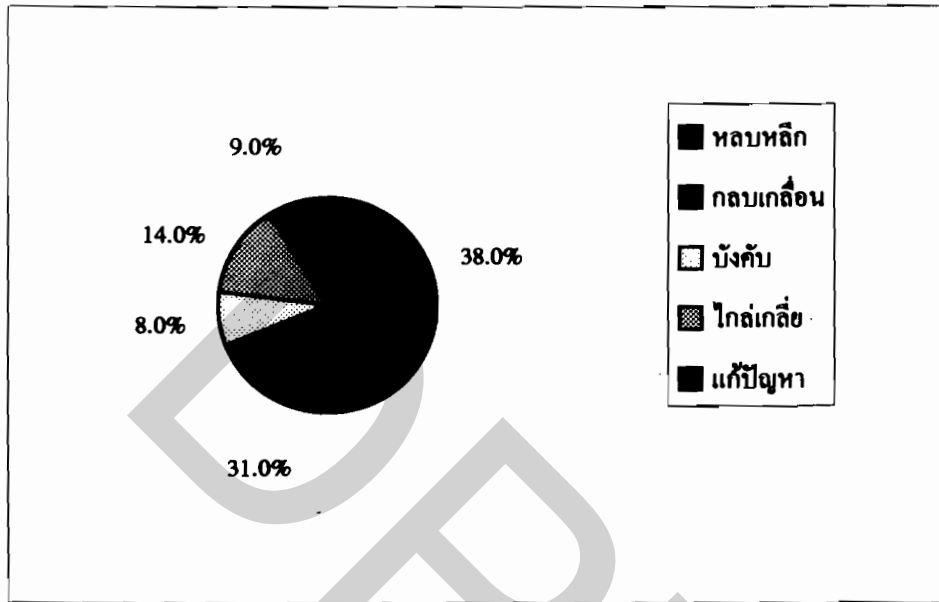




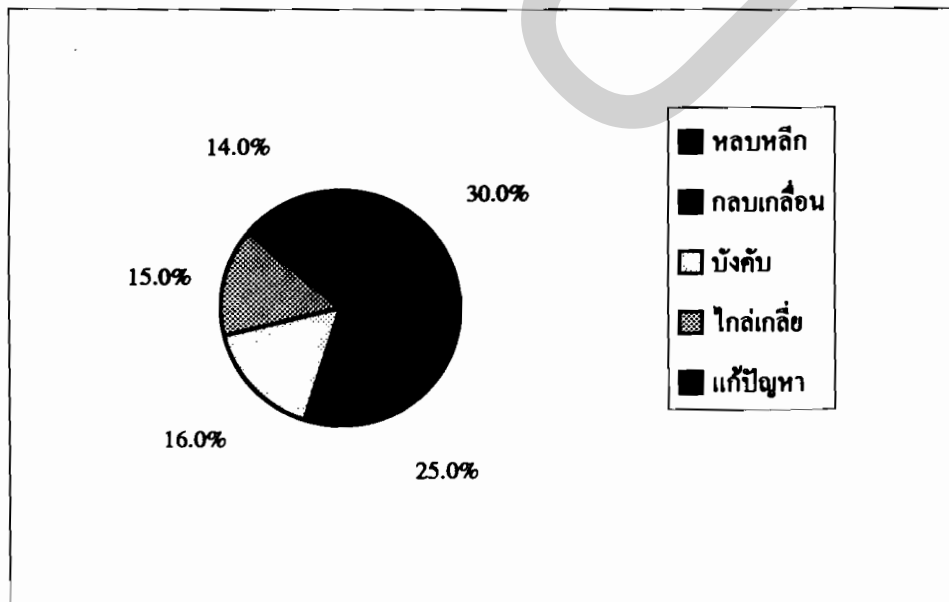


ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาที่สังกัดสาขาปากน้ำจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ยร่วมกับวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 27.3 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียว มีค่าร้อยละ 18.2 ในส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 38.1 รองลงมา คือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับ และวิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ยร่วมกับวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 19.0

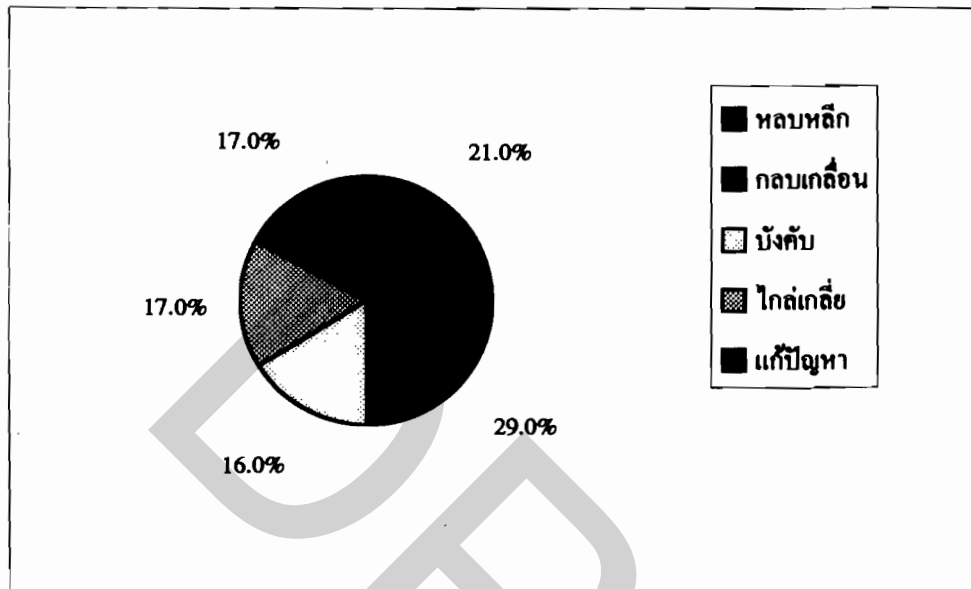
แผนภูมิที่ 13 แสดงค่าร้อยละของวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ วิธีหลบหลีก วิธีกลมกลืน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีแก้ปัญหา ที่ตัวอย่างนำมาใช้จัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามสังกัด



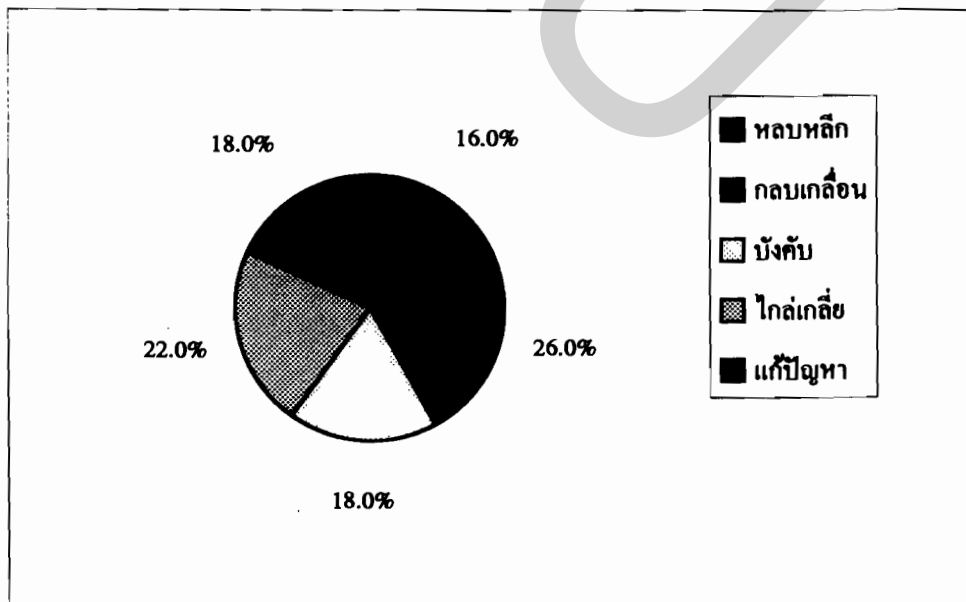
สาขาเกษตรกรรม



## แผนภูมิที่ 13 (ต่อ)

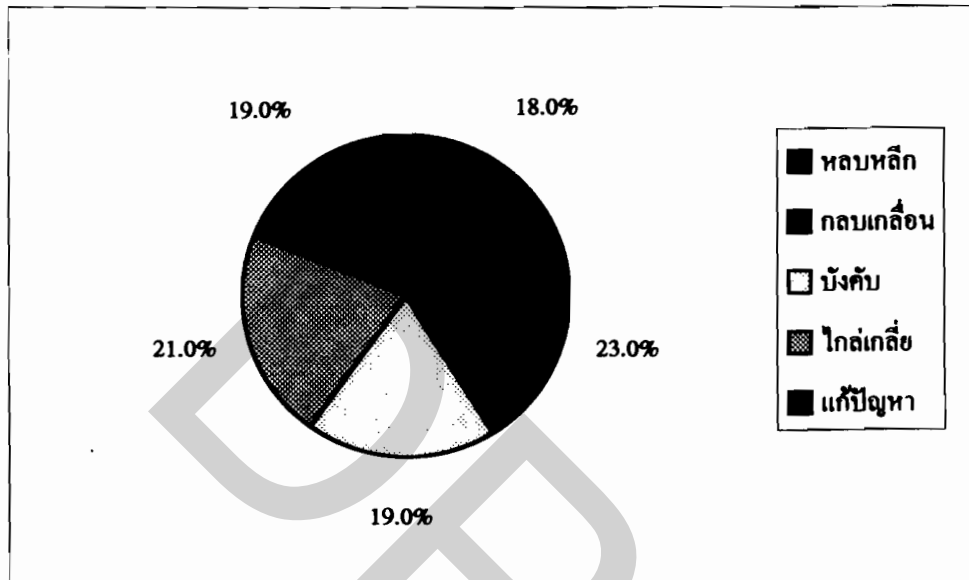


สาขาวิชาชีพ

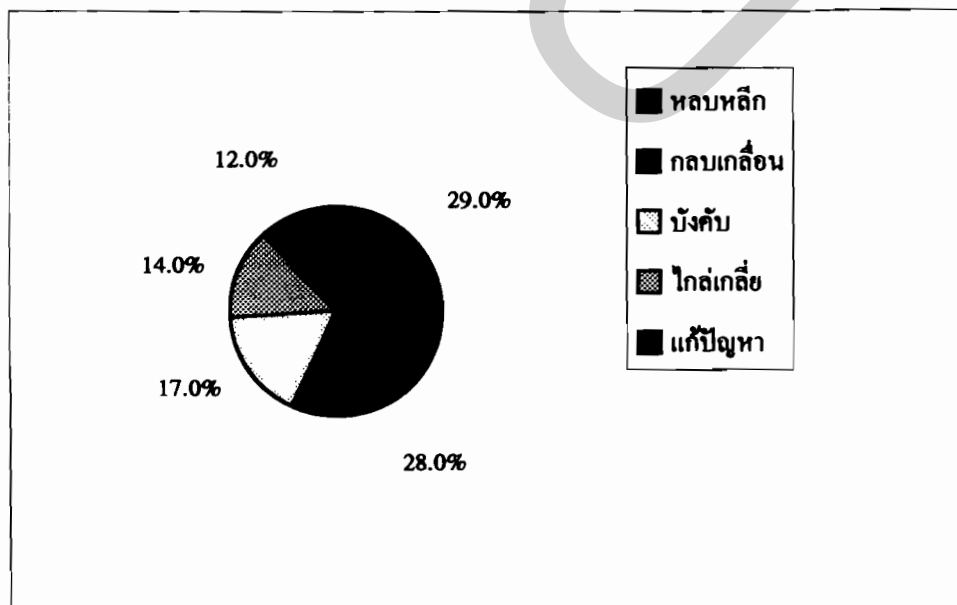


สาขาถนนหรืออุทยาน

แผนภูมิที่ 13 (ต่อ)



สาขาพุ่มวัน



สาขาปากน้ำ

จากแผนภูมิที่ 13 แสดงให้เห็นว่า วิธีที่ตัวอย่างที่ถูกเลือกที่สังกัดสาขาเขาวราชชอบนำมาใช้ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 38.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละ 31.0 วิธีโก่งเกี้ยว มีค่าร้อยละ 14.0 วิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละ 9.0 และน้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 8.0

วิธีที่ตัวอย่างที่สังกัดสาขาสามยอดชอบนำมาใช้ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 30.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละ 25.0 วิธีบังคับ วิธีโก่งเกี้ยว และวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน คือ 16.0 15.0 และ 14.0 ตามลำดับ

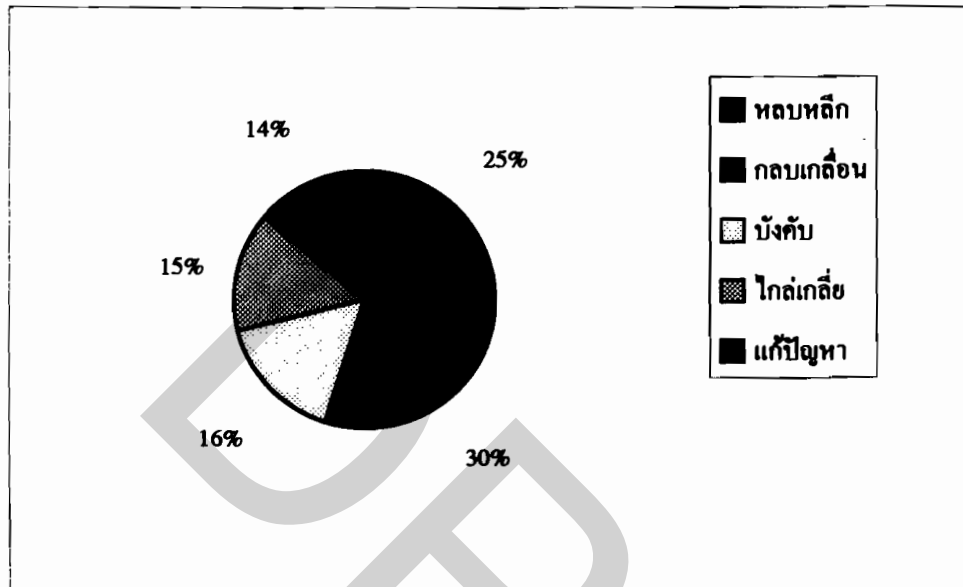
วิธีที่ตัวอย่างที่สังกัดสาขาราชวงศ์ชอบนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 29.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 21.0 วิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละเท่ากับ 17.0 และน้อยที่สุดคือ วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 16.0

วิธีที่ตัวอย่างที่สังกัดสาขาถนนศรีอยุธยาชอบนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 26.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีโก่งเกี้ยว มีค่าร้อยละ 22.0 วิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละเท่ากับ 18.0 และน้อยที่สุดคือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 16.0

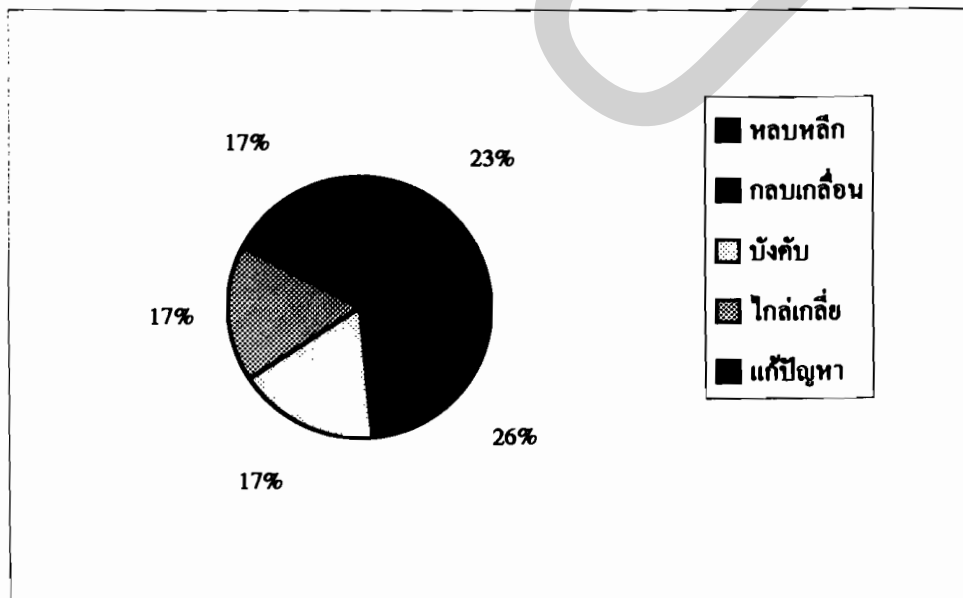
วิธีที่ตัวอย่างที่สังกัดสาขาปทุมวันชอบนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 23.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีโก่งเกี้ยว มีค่าร้อยละ 21.0 วิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละเท่ากับ 19.0 และน้อยที่สุดคือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 18.0

และวิธีที่ตัวอย่างที่สังกัดสาขาปากน้ำชอบนำมาใช้ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 29.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละ 29.0 วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 17.0 วิธีโก่งเกี้ยว มีค่าร้อยละ 14.0 และน้อยที่สุดคือ วิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละ 12.0

แผนภูมิที่ 14 แสดงค่าร้อยละของวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ วิธีหลบหลีก  
วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีแก้ปัญหา ที่ตัวอย่างประชากรนำมาใช้  
จัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามสังกัด



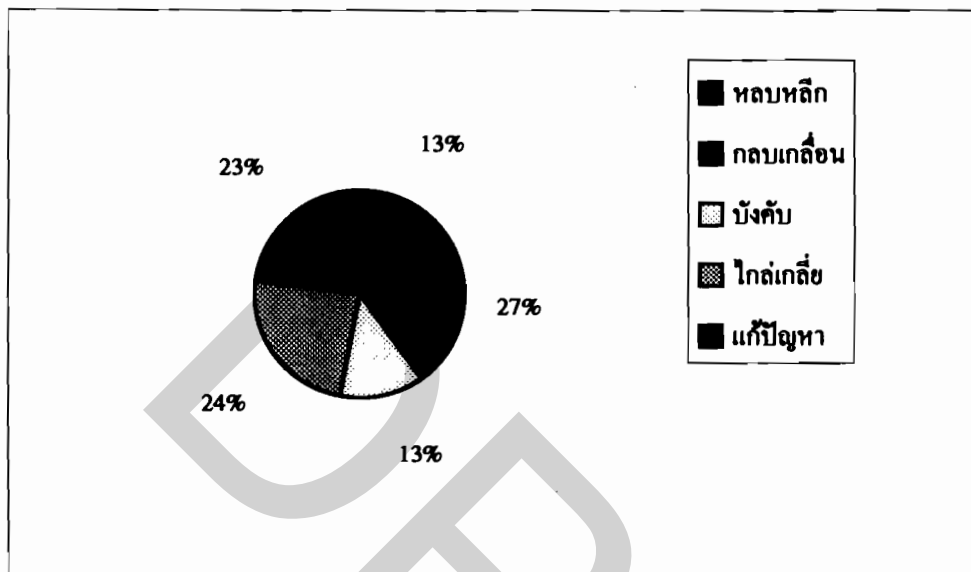
พนักงานกับพนักงาน



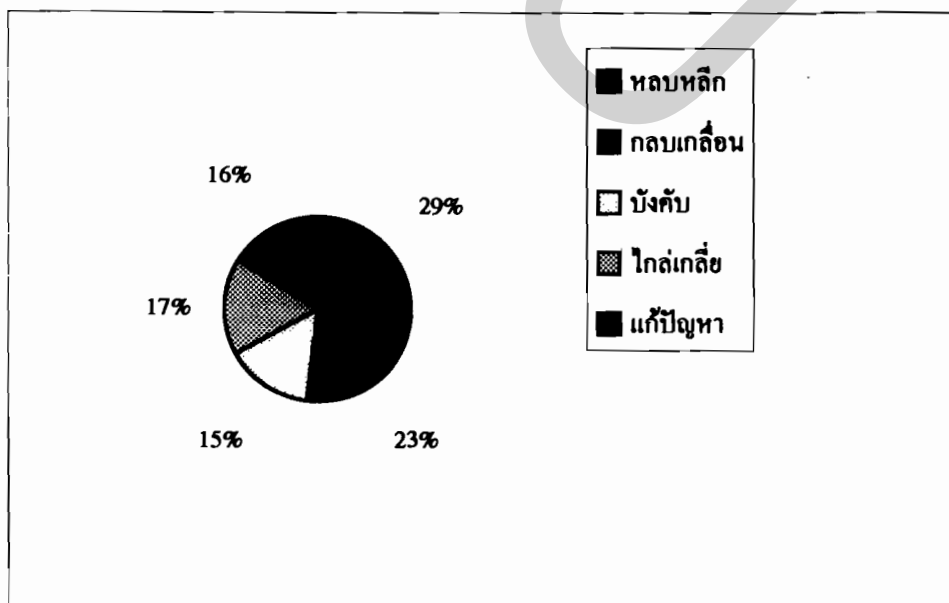
พนักงานกับผู้บังคับบัญชา



แผนภูมิที่ 14 (ต่อ)

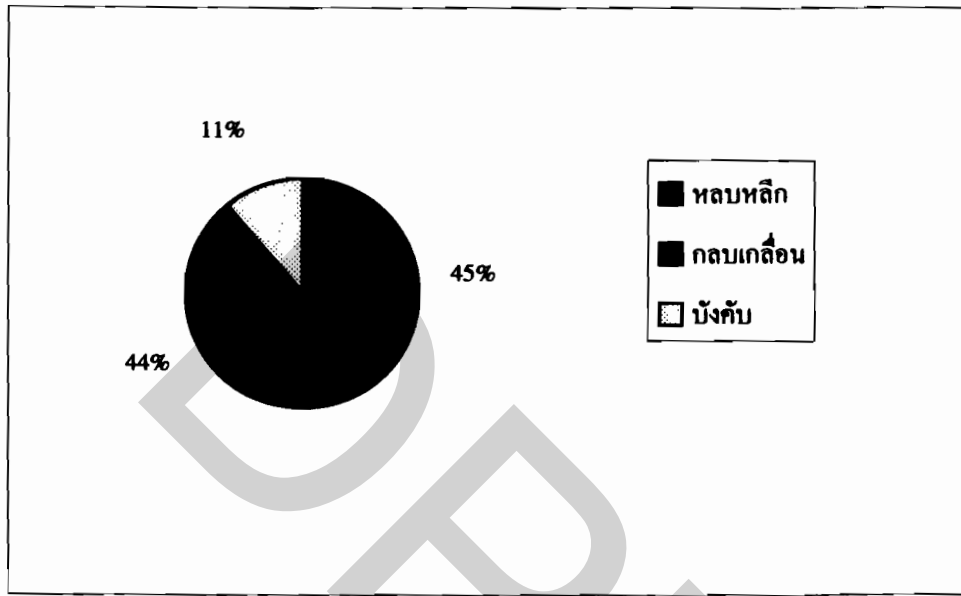


พนักงานกับลูกค้า



บุคลากรของแต่ละส่วนงาน

แผนภูมิที่ 14 (ต่อ)



บุคลากรสาขา กับ บุคลากรสาขาอื่น

จากแผนภูมิที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน วิธีที่ตัวอย่างนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 30.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 25.0 วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 16.0 วิธีไกล่เกลี่ย มีค่าร้อยละ 15.0 และน้อยที่สุด คือ วิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 14.0

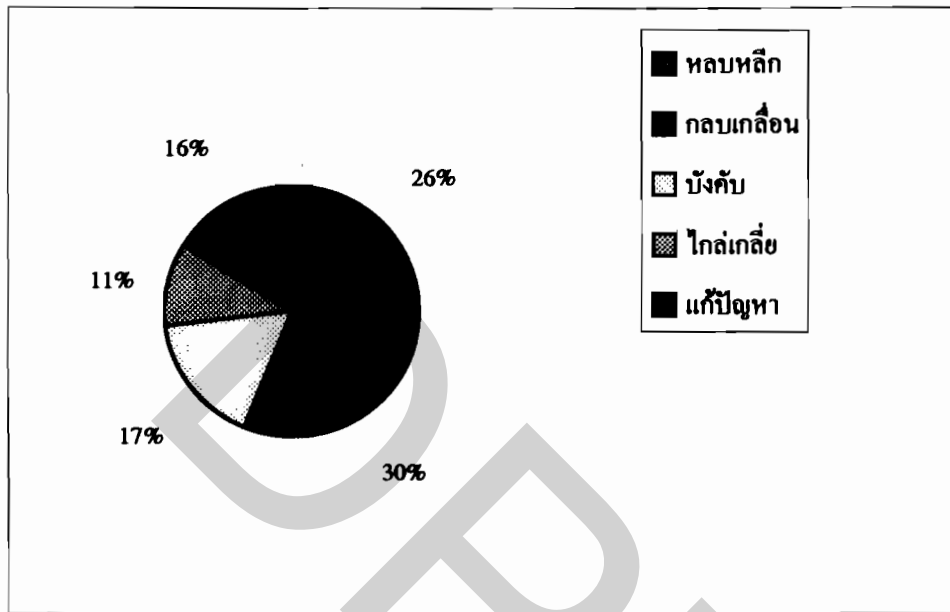
ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา วิธีที่ตัวอย่างชอบนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 27.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 24.0 วิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 18.0 และน้อยที่สุด คือ วิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละ 13.0

ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า วิธีที่ตัวอย่างชอบนำมาใช้ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 27.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา มีค่าร้อยละที่ใกล้เคียงกัน คือ 24.0 และ 23.0 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ วิธีหลบหลีกและวิธีบังคับ มีค่าร้อยละที่เท่ากันคือ 13.0

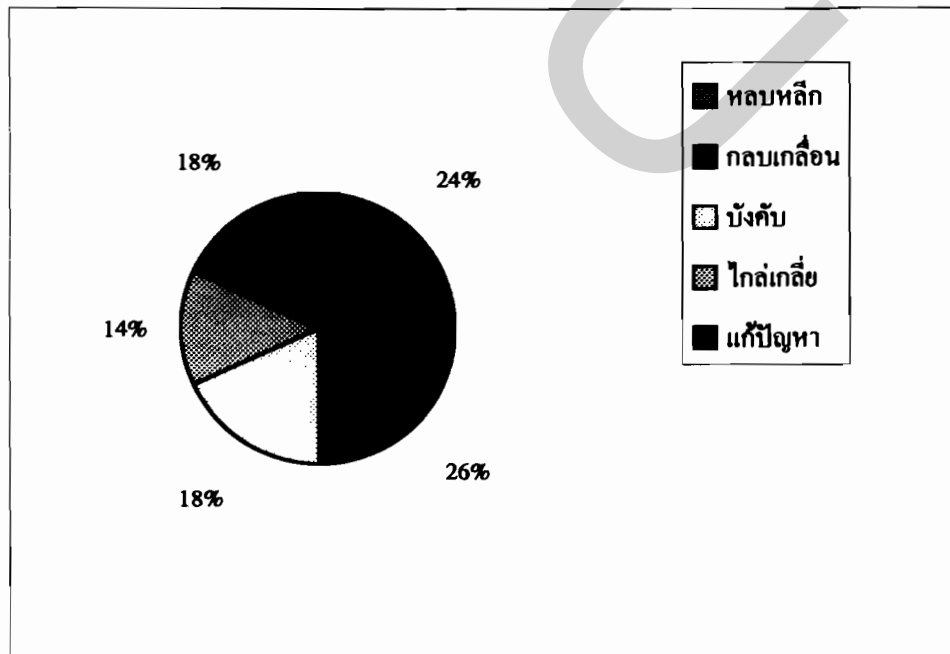
ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน วิธีที่ตัวอย่างชอบนำมาใช้คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 29.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละ 23.0 วิธีไกล่เกลี่ย วิธีแก้ปัญหา มีร้อยละที่ใกล้เคียงกัน คือ 17.0 และ 16.0 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 15.0

และในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น วิธีที่ตัวอย่างชอบนำมาใช้ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 45.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีกลบเกลื่อน มีค่าร้อยละ 44.0 น้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ มีค่าร้อยละ 11.0 ส่วนวิธีไกล่เกลี่ยและวิธีแก้ปัญหา ประชากรไม่ได้เลือกใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งนี้

แผนภูมิที่ 15 แสดงค่าร้อยละของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีแก้ปัญหา ที่ตัวอย่างนำมาใช้ จำแนกตามลักษณะประชากร คือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา



ผู้ใต้บังคับบัญชา



ผู้บังคับบัญชา

จากแผนภูมิที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชานิยมใช้วิธีการสลับเปลี่ยนมากที่สุด โดยมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 26.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 24.0 วิธีบังคับ และวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 18.0 และน้อยที่สุด คือ วิธีไกล่เกลี่ย มีค่าร้อยละ 14.0

และในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชานิยมใช้วิธีการสลับเปลี่ยนมากที่สุด โดยมีค่าร้อยละสูงสุด คือ 30.0 รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก มีค่าร้อยละ 26.0 วิธีบังคับและวิธีแก้ปัญหามีค่าร้อยละที่ใกล้เคียงกัน คือ 17.0 และ 16.0 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ วิธีไกล่เกลี่ย มีค่าร้อยละ 11.0

ตารางที่ 24 แสดงค่าร้อยละของรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง 2 แบบคือ แบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ และแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ของตัวอย่าง จำแนกตามผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	n	%	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา
แบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้	117	44.2	46.2	43.0
แบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้	148	55.8	53.8	57.0
รวม	265	100.0	100.0	100.0

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาจัดการกับความขัดแย้งด้วยแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 55.8 ส่วนแบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้มีค่าร้อยละ 44.2

โดยจำแนกตามผู้บังคับบัญชา จะมีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 53.8 และแบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ มีค่าร้อยละ 46.2 โดยในส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ มีค่าร้อยละสูงสุด คือ 57.0 และแบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ มีค่าร้อยละ 43.0

### ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 25 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การใช้วิธีแก้ปัญหาและการไม่ใช้วิธีแก้ปัญหา กับ (1) ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ และ (2) ภูมิหลัง ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีทางสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .05

ตัวแปร	ค่า $X^2$ ที่คำนวณได้		ค่า $X^2$ จากตาราง $\alpha = .05$
	ผบ.	ผตบ.	
- ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	3.76	1.41	3.841
- เพศ	1.16	1.32	3.841
- อายุ	2.84	6.32	9.488
- ประสบการณ์การทำงาน	5.45	2.21	9.488
- ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา	5.71	-	9.488
- คุณวุฒิทางการศึกษา	5.83	2.70	5.991
- การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร	1.23	0.19	3.841

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ที่ระดับนัยสำคัญ .05 การจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลัง ของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

## สรุป

บทนี้ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

## 1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของตัวอย่างพบว่า

1.1 ตัวอย่างที่ถูกเลือกส่วนใหญ่ มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์

1.2 ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาจำแนกตามสังกัด ประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา อายุ คุณวุฒิทางการศึกษาและการศึกษาอื่น ๆ และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์

## 2. จากการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

## 2.1 คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง พบว่า

2.1.1 ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่าง พนักงานกับผู้บังคับบัญชา รองลงมาตามลำดับ คือ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ระหว่างพนักงานกับลูกค้า และระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น

2.1.2 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา พบในสังกัดสาขาปากน้ำมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ สาขาสามยอด สาขาถนนศรีอยุธยา สาขาเยาวราช สาขาปทุมวัน และสาขาราชวงศ์ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน พบในสังกัดสาขาปากน้ำมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ สาขาปทุมวัน สาขาถนนศรีอยุธยา สาขาเยาวราช สาขาราชวงศ์ และสาขาสามยอด ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน พบในสังกัดสาขาราชวงศ์มากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ สาขาเยาวราช สาขาสามยอด สาขาปทุมวัน สาขาถนนศรีอยุธยา และสาขาปากน้ำ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า พบในสังกัดสาขาถนนศรีอยุธยามากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ สาขาปทุมวัน สาขาราชวงศ์ สาขาปากน้ำ สาขาสามยอด และสาขาเยาวราช ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น พบในสังกัดสาขาสามยอดมากที่สุด และรองลงมาคือ สาขาเยาวราช โดยในสาขาราชวงศ์ สาขานนศรีอยุธยา สาขาปทุมวัน และสาขาปากน้ำ ไม่พบความขัดแย้งของคู่กรณีดังกล่าว

## 2.2 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

โดยจะมีมูลเหตุเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกกรณี ได้แก่ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล บรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน และมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร

2.2.1 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน ส่วนใหญ่มีมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลและมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร

มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น มีความไม่เสมอภาคและความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมา คือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร ได้แก่ มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งตำแหน่งอำนาจหรือความก้าวหน้าต่าง ๆ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบมากที่สุด คือ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่พบมากที่สุด คือ การเข้าใจความหมาย ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่มีการสอบถามความเข้าใจ รองลงมาคือ การใช้คำพูดและการสื่อความหมาย

2.2.2 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล รองลงมาตามลำดับ คือ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน และมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบมากที่สุด คือ ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน รองลงมาคือ อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร และการบริหารงานที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ มีความไม่เสมอภาคหรือความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร ได้แก่ มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งตำแหน่งอำนาจหรือความก้าวหน้าต่าง ๆ ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่พบมากที่สุด คือ การเข้าใจความหมาย ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน รองลงมาคือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย

2.2.3 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและลูกค้า ส่วนใหญ่ มีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร รองลงมาตามลำดับคือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล และมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน

มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่พบมากที่สุด คือ การใช้คำพูดและการสื่อความหมาย ได้แก่ การใช้คำพูด หรือความไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม การใช้คำพูดไม่เหมาะสม ไม่ไพเราะ การติดต่อสื่อสารมีหลายขั้นตอน รองลงมาคือ การเข้าใจความหมาย ได้แก่ ไม่มีการสอบถามความเข้าใจ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบมากที่สุด คือ อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน รองลงมาคือ ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน



ได้แก่ มีความเร่งด่วนของงานมาก รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน ได้แก่ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

2.2.4 ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ส่วนใหญ่ มีมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล รองลงมาตามลำดับคือ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน และมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบบมากที่สุด คือ ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน รองลงมาคือ อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ที่พบบมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อนกัน การมอบหมายงานไม่ชัดเจน รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่พบบมากที่สุด คือ การเข้าใจความหมาย ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน รองลงมาคือ การใช้คำพูด และการสื่อความหมาย ได้แก่ การติดต่อสื่อสารมีหลายขั้นตอน

2.2.5 ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น มีมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล และมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนมาก รองลงมาคือ มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน

มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบบมากที่สุด คือ ความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน รองลงมาคือ การตัดสินใจและกลุ่มสนิหสนม มูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารที่พบบมากที่สุด คือ การเข้าใจความหมาย ได้แก่ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน และไม่มีการสอบถามความเข้าใจ ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานที่พบบมากที่สุดคือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงานไม่เป็นไปตามลำดับชั้น

2.3 การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง และรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกัน มีเพียงคู่กรณีระหว่างบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ที่มีการรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งเพียงฝ่ายเดียว สำหรับการรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตัวอย่างประชานั้น ส่วนใหญ่รับรู้จากการรายงานของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง รองลงมาตามลำดับ คือ การรับรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต และการรับรู้จากผู้อื่นที่ไม่ใช่คู่กรณี

## 2.4 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง

2.4.1 เมื่อมีความขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงาน ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย จะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา รองลงมาคือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว และเป็นส่วนน้อยที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจ

ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมามากที่สุด คือ การโต้เถียงเสียงดัง ใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม รองลงมา คือ อาการโกรธ

เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีมีนชา เจยเมย ต่อกันมากที่สุด รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่ลดน้อยลง รองลงมาคือ ต่อต้านขัดขวางซึ่งกันและกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปกติ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่จะขาดความรับผิดชอบเฉื่อยชา มาทำงานสายผิดปกติ และขอโอนย้ายหน่วยงาน

2.4.2 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย จะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจมาก รองลงมาคือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว และเป็นส่วนน้อยที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมามากที่สุด คือการโต้เถียงเสียงดัง ใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม รองลงมาคือ อาการโกรธ

เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกันมากที่สุด รองลงมา คือ ความมีนชาเจยเมย ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่ลดน้อยลง รองลงมาคือ ต่อต้านขัดขวางซึ่งกันและกัน และเป็นปกติ พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปกติ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเฉื่อยชาลง ขาดความรับผิดชอบ และขอโอนย้ายหน่วยงาน

2.4.3 เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้า ส่วนใหญ่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว รองลงมาคือ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา และเป็นส่วนน้อยที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมามากที่สุด คือ การโต้เถียงเสียงดัง ใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม รองลงมาคือ อาการโกรธ

เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกันมากที่สุด รองลงมา คือ ความมีนชา เจยเมย ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่เป็นปกติ และลดน้อยลง ในสัดส่วนที่เท่ากัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปกติ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่จะขาดความรับผิดชอบและเฉื่อยชาลง

2.4.4 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย จะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา รองลงมาคือ การที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว และเป็นส่วนน้อยที่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมามากที่สุด คือ การโต้เถียงเสียงดัง ใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม รองลงมาคือ อาการโกรธ

เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกันมากที่สุด รองลงมา คือ ความมีนชา เจยเมย ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่เป็นปกติ และลดน้อยลง รองลงมาคือ เป็นปกติ และ

ต่อต้านขัดขวางซึ่งกันและกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปกติ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเฉื่อยชาลง ขาดความรับผิดชอบ และขอลาหยุดงาน

2.4.5 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ส่วนใหญ่ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา รองลงมาคือ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมามากที่สุด คือ ได้เถียงเสียงดัง รวมทั้งใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม และแสดงอาการโกรธ

เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีเฉย ๆ ต่อกันมากที่สุด รองลงมาคือ ความมีน้ำใจ และแบ่งพรรคแบ่งพวก ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่จะลดน้อยลง พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปกติ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเฉื่อยชาลง ขาดความรับผิดชอบ และ มาทำงานสายผิดปกติ

## 2.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

2.5.1 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน จัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

2.5.2 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียว และวิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย ร่วมกับวิธีแก้ปัญหาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

2.5.3 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธี ไกล่เกลี่ย ร่วมกับวิธีแก้ปัญหาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย ร่วมกับวิธีแก้ปัญหาจัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

2.5.4 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียว และวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย ร่วมกับวิธีแก้ปัญหาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียวจัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

2.5.5 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่นเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน และวิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับจัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

## 2.6 ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

2.6.1 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงานแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปแต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง

2.6.2 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน และความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานแยลง ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลที่เกิดขึ้นตามมามีส่วนใหญ่ คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปแต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง

2.6.3 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกค้าแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปแต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง

2.6.4 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงานแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลที่เกิดขึ้นตามมามีส่วนใหญ่ คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน

2.6.5 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขา กับบุคลากรสาขาอื่นแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลง ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลที่เกิดขึ้นตามมามีส่วนใหญ่ คือ เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน ความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้น ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปแต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแยลงและเสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

2.6.6 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง คือ วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย หรือวิธีแก้ปัญหาก็ได้วิธีหนึ่งไปแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานแยลง รองลงมาคือ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดีขึ้น

3. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของตัวอย่างที่ถูกเลือกมาได้ข้อค้นพบดังนี้

3.1 ส่วนใหญ่ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาก็ได้วิธีหนึ่งไปแล้ว รองลงมาคือ วิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียว ส่วนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนใหญ่จะใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน รองลงมาคือ วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาก็ได้วิธีหนึ่งไปแล้ว



บังคับบัญชาจะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาตามลำดับ คือ วิธีหลบหลีก วิธีบังคับ วิธีแก้ปัญห และน้อยที่สุด คือ วิธีไกล่เกลี่ย

3.2.2 ตัวอย่างที่สังกัดสาขาเยวรวราช สาขาสามยอด สาขาปากน้ำ จะนำวิธีหลบหลีกมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีกลบเกลื่อน สาขาราชวงศ์ สาขาทนนครหรือยุธา สาขาปทุมวัน จะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีหลบหลีก

3.2.3 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงาน ตัวอย่างจะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีหลบหลีก ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ตัวอย่างจะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีหลบหลีก ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ตัวอย่างจะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีไกล่เกลี่ย ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน ตัวอย่างจะนำวิธีหลบหลีกมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีกลบเกลื่อน ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น ตัวอย่างประชากรจะนำวิธีหลบหลีกมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีกลบเกลื่อน

3.3 จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 2 แบบ คือ แบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ (อาจใช้เพียงวิธีเดียว หรือใช้ร่วมกับวิธีอื่น) กับแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ (ใช้วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีแก้ปัญหามาใช้) พบว่า ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาใช้แบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้มากกว่าแบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้

4. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การจัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การจัดการโดยใช้วิธีแก้ปัญหามาใช้และการจัดการโดยไม่ใช้วิธีแก้ปัญหามาใช้ กับภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษา การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร และลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์และแนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบดังนี้

4.1 ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

4.2 ภูมิหลัง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่าภูมิหลังมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ : เพื่อ

1. ศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร
2. ศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสาขาฯ และธนาคารฯ การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ

สมมติฐานในการวิจัย :

1. ลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร
2. ภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน และการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับการอบรมในการเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ และการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ประชากรและตัวอย่างที่ถูกเลือก :

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร ได้จำนวนตัวอย่าง รวมจำนวน 277 คน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา 97 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 180 คน โดยคำนวณหาโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่ายจากแต่ละชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยสุ่มผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชาจากแต่ละสาขามาร้อยละ 50 ของจำนวนผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอยู่ในสาขานั้น ๆ (Proportion allocation of sample size) โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย :

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบทดสอบความขัดแย้งส่วนบุคคล แบบประเมิน ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับสภาพองค์กรของตัวอย่างประชากร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล :

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ จำนวนแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้มีจำนวนทั้งหมด 277 ฉบับ แต่เก็บข้อมูลได้ 265 ฉบับ คิดเป็น 95.6 %

### การวิเคราะห์ข้อมูล :

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบความแตกต่าง และหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าไค-สแควร์

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร บริหารจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างประชากรและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของตัวอย่างที่ถูกเลือกพบว่า

1.1 ตัวอย่างที่ถูกเลือกส่วนใหญ่ มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์



1.2 ตัวอย่างจำแนกตามสังกัด ประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษาและการศึกษาอื่น ๆ และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์

2. จากการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

### 2.1 คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง พบว่า

2.1.1 ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่าง พนักงานกับผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน

2.1.2 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา พบในสังกัดสาขาปากน้ำมากที่สุด ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน พบในสังกัดสาขาปากน้ำมากที่สุด ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง พบในสังกัดสาขาถนนศรีอยุธยามากที่สุด ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน พบในสังกัดสาขาราชวงศ์มากที่สุด ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น พบในสังกัดสาขาสายลมมากที่สุด

### 2.2 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

โดยจะมีมูลเหตุเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกกรณี ได้แก่ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล บรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน และมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร

2.2.1 มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล ส่วนใหญ่จะมาจากความขัดแย้งของคู่กรณีพนักงานกับผู้บังคับบัญชา บุคลากรของแต่ละส่วนงาน และบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น โดยมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่พบมากที่สุด คือ อุปนิสัยใจคอที่ต่างกัน ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน และความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน

2.2.2 มูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ส่วนใหญ่จะมาจากความขัดแย้งของคู่กรณี พนักงานกับพนักงาน โดยมีมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงานที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานและปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.2.3 การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกัน สำหรับการรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตัวอย่งนั้น ส่วนใหญ่รับรู้จากการรายงานของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง

2.3 การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง ส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง และรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกัน สำหรับการรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตัวอย่าง นั้น ส่วนใหญ่รับรู้จากการรายงานของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง

## 2.4 การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง

2.4.1 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การแสดงพฤติกรรมส่วนใหญ่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย จะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา ส่วนใหญ่จะมาจากความขัดแย้งของคู่กรณี พนักงานกับพนักงาน พนักงานกับผู้บังคับบัญชา และบุคลากรของแต่ละส่วนงาน การแสดงพฤติกรรมรอมลงมา คือ คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว ส่วนใหญ่จะมาจากความขัดแย้งของคู่กรณี พนักงานกับลูกค้า ส่วนพฤติกรรมสุดท้าย คือ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายไม่แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา ส่วนใหญ่จะมาจากความขัดแย้งของคู่กรณี บุคลากรสาขากับบุคลากรสาขาอื่น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด คือ การโต้เถียงเสียงดัง ใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม

2.4.2 เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีมีหน้าเฉยเมย ต่อกันมากที่สุด ลักษณะความร่วมมือส่วนใหญ่ลดน้อยลง โดยพฤติกรรมการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เน้นปกติ

## 2.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

2.5.1 ตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน และวิธีหลบหลีกเพียงอย่างเดียว จัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

2.5.2 ตัวอย่างในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลือกใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธี กลบเกลื่อน จัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่

## 2.6 ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

2.6.1 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกับความขัดแย้งผ่านไปแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่งลง

2.6.2 เมื่อตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง วิธีใดวิธีหนึ่งไปแล้ว ส่วนใหญ่ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่งลง

3. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของตัวอย่างที่ถูกเลือกได้ข้อค้นพบ ดังนี้

3.1 ตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะนำวิธีกลับมาใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง พบว่าตัวอย่างที่ถูกเลือกใช้มากเป็นอันดับหนึ่ง

3.4 จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 2 แบบ คือ แบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ กับแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้ พบว่าตัวอย่างที่ถูกเลือกใช้แบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหาใช้มากกว่าแบบที่นำวิธีแก้ปัญหาใช้

4. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การจัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การจัดการโดยใช้วิธีแก้ปัญหาและจัดการโดยไม่ใช้วิธีแก้ปัญหาทบทวนได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษา การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร และลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาคมแบบในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบดังนี้

4.1 ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่าลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

4.2 ทบทวนได้แก่ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่าทบทวนมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาพบว่า ตัวอย่างประชากรมีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์ (ตารางที่ 6) และเมื่อพิจารณาจำนวนของตัวอย่างประชากรทั้งผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามสังกัด อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา คุณวุฒิทางการศึกษา คุณวุฒิทางการศึกษาอื่น รวมทั้งการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร (ตารางที่ 7,8 และ 9) ปรากฏว่าทุกกลุ่มมีจำนวนผู้ที่มีลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในไม่เชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น แสดงว่าตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่ รับรู้ประโยชน์ และข้อดีของความขัดแย้งมากกว่าข้อเสีย โดยทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไปในทางเดียวกัน (ตารางที่ 6 จากค่า และ t-test) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รท.หญิง แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534: 121) ที่ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐในกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าในเชิงไม่สร้างสรรค์

การปรับตัวแปรทางการศึกษาจะเป็นส่วนสนับสนุนสมมติฐานครั้งนี้ คือ การที่มีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญขึ้นตามวัยความคิด ความอ่าน และการมองปัญหาต่าง ๆ จะชัดเจน และถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย (ทัศนา บุญทรง 2529) นอกจากนี้การที่คนเรามีอายุมากขึ้นมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนหลายประเภท ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายทำให้มองอะไรได้กว้างไกล ครอบคลุมและลึกซึ้ง (Maslash 1982) ประสบการณ์การทำงานบวกกับประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรมากด้วยความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน Kirk (1981) ได้ให้ทัศนะว่าประสบการณ์ในอดีตเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นรู้ว่าภาวะอะไรบ้างที่เสี่ยงและไม่เสี่ยง มีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ประสบการณ์มากจะช่วยพัฒนาความคิดมีจินตนาการสามารถคิดหาทางเลือกได้ดี และเหมาะสมได้มากกว่า นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและมีเหตุผลมากขึ้นด้วย

ระดับการศึกษาของตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่ จะอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นเกณฑ์การศึกษาที่มีอยู่ในระดับสูง Desslar (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ความสามารถของมนุษย์นั้นมาจากขบวนการเรียนรู้ ได้ผ่านการศึกษอบรมฝึกฝนให้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษามาจากผลการศึกษาของ Goor และ Sommerfield (1975) พบว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับสูงนั้นจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนในระดับต่ำกว่า

จากผลการศึกษา นี้ นับว่าเป็นนิมิตหมายที่ดีในการบริหารความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีลักษณะของแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการง่ายต่อการพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

2. จากผลการศึกษา จะเห็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรสาขาสมาคมรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ถึงร้อยละ 35.0 รองลงมาคือ พนักงานกับพนักงาน ถึงร้อยละ 28.0 และน้อยที่สุด คือ บุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น เพียงร้อยละ 5.0 (แผนภูมิที่ 11) ซึ่งบทบาทของแต่ละฝ่ายที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent) และมีเป้าหมายเดียวกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน และต้องพึ่งพาข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รวบรวม จะเป็นกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันค่อนข้างสูง (อรุณ รักธรรม : 76)

ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ควรได้รับความสนใจจากผู้บริหารขององค์กรในระดับสูง เพราะนอกจากจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการแล้ว อาจจะทำให้เกิดความเครียดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง จนกลายเป็นความเหนื่อยหน่าย (Burnout) ในที่สุด (Muldary 1983 : 97 and Wolf 1981 : 233) ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ คุณภาพของการบริการลดลง

การจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องศึกษากระบวนการของความขัดแย้งทุกประเภทที่เกิดขึ้นจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจาก การมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จากนั้นแต่ละฝ่ายจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะรู้สึกรู้ว่ามีความขัดแย้งและแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งอาจได้รับการพิจารณาหรือเก็บกดไว้ซึ่งผลที่ตามมาอาจเป็นประโยชน์หรือผลเสียต่อองค์กรได้ (Fillen, quoted in Decker and Sullivan 1988 : 516-517)

2.1 จากการศึกษาพบว่า มูลเหตุที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรสาขาสมาคมรูปแบบ เป็นส่วนใหญ่ คือ มูลเหตุที่เกี่ยวกับตัวบุคคล (ตารางที่ 10) โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา พนักงานกับพนักงาน และระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน เป็นที่น่าสังเกตว่าคู่กรณีที่มีความขัดแย้งเหล่านี้ ล้วนเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent) ทั้งสิ้น การพึ่งพาระหว่างกันจะต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน (อรุณ รักธรรม 2533 : 76) ดังนั้นองค์ประกอบส่วนบุคคลจึงเข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรงโดยเฉพาะแบบแผน (Style) ของแต่ละบุคคล ได้แก่ แบบแผนของจิตใจ (Psychological style) แบบแผนของอารมณ์ (Emotional style) แบบแผนของการสื่อความหมาย

(Negotiation style) แบบแผนของภาวะผู้นำ (Leadership style) และแบบแผนอื่น ๆ (Other style) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล (Pneuman and Bruehl 1982 : 36-40) ที่จะต้องมีปฏิริยาสัมพันธ์กับผู้อื่น

ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร และการบริหารงาน (ตารางที่ 10) แม้ว่าจะอยู่ในลำดับรองลงมา แต่อัตราความถี่ก็อยู่ในระดับใกล้เคียงกับมูลเหตุที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาปรับปรุงเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากมูลเหตุเหล่านี้ ซึ่งเมสคอนและคณะ (Mescon and others 1985 : 533-534) ได้เสนอเทคนิคเกี่ยวกับการจัดการกับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้ (1) การอธิบายลักษณะงานที่ต้องการให้มีความชัดเจนมากขึ้น (Claritying Job Expectation) (2) การใช้กลวิธีของการประสานงานและเทคนิคต่าง ๆ ผสมผสานกัน (Coordinating Mechanisms and Intergrating Techniques) (3) การกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ (Superordinate Objectives) และ (4) การตอบแทนด้วยรางวัล (Reward Structure) นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่ควรจัดการเพิ่มขึ้นอีก คือ การเพิ่มและขยายทรัพยากรการพัฒนาบุคลากร การจัดระบบควบคุมคุณภาพงาน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นต้น

ส่วนมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร เป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด (ตารางที่ 10) แต่ก็ไม่ควรมองข้ามถึงปัญหาดังกล่าว เนื่องจาก การใช้คำพูดหรือข้อความเพื่อสื่อความหมายไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดภาวะทางจิตอารมณ์ เช่น ความตึงเครียด ไม่พอใจ หรือสับสนขึ้นได้ (McFarland and others 1984 : 157) เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้ที่ต้องปฏิริยาสัมพันธ์ซึ่งกันและกันต้องอยู่ในภาวะของจิตอารมณ์ เช่นนี้ ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่าย เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงาน จากผลการศึกษาแสดงว่าบุคคลทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หรือบุคลากรในองค์กร ต้องการฟังคำพูดที่ไพเราะ สุภาพ ชัดเจนและรัดกุม ประเด็นนี้ แม้ว่าจะเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด แต่ผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรควรให้ความสนใจ พิจารณา ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อลดมูลเหตุของความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท โดยการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น จัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีความสะดวกคล่องตัว ใช้ระบบการติดต่อแบบสองทาง (Two-ways Communication) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมทั้งจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจคน เป็นต้น

2.2 จากการศึกษาพบว่า การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งส่วนใหญ่ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างแสดงความไม่พึงพอใจออกมา (ตารางที่ 15) พฤติกรรมที่แสดงออกมากคือ ได้เถียงเสียงดังรวมทั้งใช้คำพูดและกริยาไม่เหมาะสม รวมถึงอาการโกรธ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมากส่วนใหญ่ยังไม่ถึงขั้นก้าวร้าวและคุกคาม ซึ่งสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงได้ โทซี และแฮมเมอร์ (Tosi and Hammer 1974 : 362) กล่าวว่า "การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่ชัดเจนที่สุดคือ การแสดงความก้าวร้าว แต่พฤติกรรมก้าวร้าว

นั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของแต่ละองค์กรด้วยว่าพฤติกรรมอย่างไร มีความรุนแรงในระดับใดจึงจะระบุว่า เป็นความก้าวร้าว" จากผลการศึกษาศาสามารถประเมินการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรสาขาสมบูรณแบบได้ว่าการแสดงออกของคูกรณีส่วนใหญ่ยังไม่ถึงขั้นก้าวร้าว เพราะพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าเป็นความก้าวร้าว คุณคานั้น มีเพียงเล็กน้อย (ตารางที่ 15) จึงพอประเมินได้ว่าระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเกินไป ผลการศึกษาที่สนับสนุน คือ เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไป คูกรณีส่วนใหญ่จะมีท่าทีมีนขา เจยเมยต่อกัน ลักษณะความร่วมมือลดน้อยลง และเป็นไปอย่างปกติ แต่การต่อต้านขัดขวางซึ่งกันและกันมีน้อย และพฤติกรรมกาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็เป็นปกติ (ตารางที่ 16, 17 และ 18)

ผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรพิจารณาได้ง่ายขึ้น ว่าระดับความรุนแรงของความขัดแย้งโดยทั่วไปมีไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป เหมาะที่จะจัดการให้ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ และบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ควรควบคุมให้มีระดับของความขัดแย้งที่ไม่สูง และไม่ต่ำจนเกินไป โดเฮน และคณะ (Cohen and others 1980 : 306) กล่าวว่า "หน่วยงานที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุลหรือระดับปานกลาง จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ความคิด และทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป เพื่อหาข้อมูลความรู้มาอ้างอิงหรือสนับสนุนแนวคิดตน ซึ่งเป็นผลให้ได้ความรู้กว้างขวางลึกซึ้งขึ้น และยังก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้เหนียวแน่นมั่นคง เจ้าหน้าที่มีความสมัครสมานสามัคคีกัน และสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร"

2.3 จากการศึกษาพบว่า การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาในองค์กรสาขาสมบูรณใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญห (ตารางที่ 22) ซึ่งเป็นลักษณะวิธีผสมผสาน (Accommodation) (Schmidt and other : 1975 อ้างใน อรุณรักธรรม 2527) แสดงว่าผู้บังคับบัญชาในองค์กร เป็นผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งที่ดี เนื่องจากจะคำนึงถึงทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กัน ส่วนในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรสาขาสมบูรณแบบใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน (ตารางที่ 22) แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรเป็นนักจัดการกับความขัดแย้งที่ดีพอสมควร เนื่องจากจะคำนึงถึงทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กัน แม้ว่าจะคำนึงถึงคนมากกว่างานสักเล็กน้อยก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามวิธีหลบหลีกและวิธีกลบเกลื่อนนี้ จะไม่มีประสิทธิภาพในกรณีที่ถูกใช้กับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการประสานงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน ปัญหาจะยิ่งเลวร้ายมากขึ้น (สมยศ นาวิกาน 2524 : 290-291) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางที่ 19 จะพบว่ามีเพียงการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาของคูกรณีระหว่างบุคลากรของสาขากับบุคลากรสาขาอื่น และระหว่างพนักงานกับลูกค้าเท่านั้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว

ซึ่งผลการศึกษาที่สนับสนุน คือ ข้อมูลจากตารางที่ 16, 17 และ 18 จะเห็นได้ว่าเมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไป จากบุคลากรในองค์กรจะมีท่าทีมีนขา เจยเมย ลักษณะความร่วมมือลดน้อยลง

และผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไปก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง (ตารางที่ 20) ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ควรได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์กว่าที่เป็นอยู่

เมื่อพิจารณาแยกแต่ละวิธี ได้แก่ วิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา จำแนกตามผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (แผนภูมิที่ 15) จะเห็นว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะนำวิธีกลบเกลื่อนมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ฉาบฉวย เนื่องจาก การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีกลบเกลื่อน ทำให้เหตุการณ์ขัดแย้งราบรื่นขึ้น ลดความรุนแรงของความขัดแย้งลง แต่ก็ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุความขัดแย้งจึงยังคงอยู่ วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะในระยะแรกเท่านั้น จึงไม่ถาวร (McFarland, and others 1984 : 321)

2.4 จากการศึกษา พบว่า ตัวอย่างประชากรทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะแบบที่ไม่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้เป็นส่วนมาก (ตารางที่ 24) ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะขัดแย้งกับผลการศึกษา ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (ตารางที่ 6) ที่ว่า บุคลากรในองค์กรทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ แสดงว่าลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับที่มีการพัฒนาสูง (ตารางที่ 6 จากค่า  $\bar{x}$ ) แต่ควรให้การศึกษาและสร้างความเข้าใจในเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งให้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบที่นำวิธีแก้ปัญหามาใช้นี้นิยมอาศัยเวลาและความรับผิดชอบทางด้านจิตใจมาก จะไร้ประสิทธิภาพเมื่อที่มาของความขัดแย้งมาจากสาเหตุของ "ประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยม" เท่านั้น (อรุณ รักธรรม 2524 : 214-215)

3. จากผลการการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง กับ การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรสาขาสมุทรแบบ พบว่า ภูมิหลังและลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้ง ของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 25)

อธิบายได้ว่า การที่บุคลากรในองค์กรจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีต้องพยายามขจัดให้หมดสิ้นไป หรือไม่เห็นความจำเป็นและประโยชน์ของความขัดแย้ง จึงไม่สนใจความขัดแย้ง ไม่แก้ไข



ปัญหาความขัดแย้งให้ตรงประเด็น ซึ่งเป็นลักษณะของแนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ (อารี เพชรพุด 2525: 210-211)

การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีหลบหลีกเป็นการหนีปัญหา เท่ากับเก็บกดหรือปิดบังความขัดแย้งไว้ ซึ่งในที่สุดอาจทวีความรุนแรงมากขึ้น จนเป็นผลเสียที่ยากจะแก้ไข (จิตนา ยูนิพันธ์ 2528:16) การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีกลบเกลื่อนนั้นทำให้เหตุการณ์ขัดแย้งราบรื่นขึ้น ลดความรุนแรงของความขัดแย้งลง แต่ก็ไม่ได้แก้ปัญหานั้นที่สาเหตุ ความขัดแย้งจึงยังคงอยู่ วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะในระยะแรกเท่านั้น จึงไม่ถาวร การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับเป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่ายุติข้อขัดแย้ง เหมาะที่จะใช้ในกรณีเร่งด่วนเพื่อป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่ไม่แก้ปัญหานั้นที่ตรงสาเหตุ และมักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในเชิงทำลายโดยทางอ้อม (McFarland, and others 1984 : 321) และการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ยก็เป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึงคนมากกว่าผลงาน ซึ่งผลลัพธ์ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การใช้วิธีนี้ ประเด็นปัญหาของความขัดแย้งได้ถูกนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวางมากกว่าวิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน และวิธีบังคับ แต่ก็ยังไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหานั้นที่แท้จริง ปัญหาของวิธีนี้ก็ คือ อาจทำให้บุคคลยอมจำนนต่อปัญหาง่ายเกินไป ไม่แสวงหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาที่ถูกต้อง การยอมจำนนจะกลายเป็นความเคยชินและกลายเป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายในที่สุด (Frost and Wilmot 1978 : 31)

จะเห็นได้ว่าวิธีหลบหลีก วิธีกลบเกลื่อน วิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ย ล้วนเป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหานั้นที่ตรงสาเหตุ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการเพียงการลดระดับความรุนแรงลงหรือการละเลยเพิกเฉยต่อตัวปัญหา เมื่อปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง ความขัดแย้งก็ยังคงอยู่ และยังคงยอกเวลาที่จะเกิดขึ้นหรือทวีความรุนแรงขึ้นอีกภายหลัง เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานก็เห็นจะมีเพียงสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ในระยะแรก ๆ เท่านั้น แต่ละวิธีไม่ได้กระตุ้นให้บุคลากรพยายามที่จะศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลความรู้มาอ้างอิงหรือสนับสนุนแนวคิดของตนหรือค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงไม่ได้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ หน่วยงานอาจจะดูสงบเรียบร้อย แต่เมื่อเป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ก็จะทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจและเฉื่อยชาเป็นผลให้คุณภาพของงานลดลงไปเป็นลำดับ (Mallory 1983 : 30)

ตรงกันข้ามกับการใช้วิธีแก้ปัญหานั้น ซึ่งต้องใช้กระบวนการแก้ปัญหามาจัดการกับความขัดแย้ง โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันพิจารณาประเด็นของปัญหานั้นที่แท้จริงแล้วคืออะไร วิธีใดบ้างที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้น ผลดีผลเสียของวิธีต่าง ๆ เป็นอย่างไร เพื่อที่จะเลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ด้วยความเห็นพ้องต้องกัน วิธีนี้เป็นวิธีที่กระตุ้นให้ผู้ที่มีความขัดแย้งต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเนื้อหาความรู้ หรือแนวทางในการปฏิบัติต่าง ๆ

มาอภิปรายร่วมกันเพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหา จึงเป็นการผลักดันให้องค์กรมีความตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถที่จะพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งการใช้วิธีแก้ปัญหาจัดการกับความขัดแย้งสอดคล้องกับลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ จึงมักจะนำวิธีแก้ปัญหามาใช้จัดการกับความขัดแย้ง ส่วนผู้ที่มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ ก็มักจะไม่เลือกที่จะนำวิธีแก้ปัญหามาใช้จัดการกับความขัดแย้ง แต่ผลการวิจัยนี้ไม่สามารถยืนยันตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษานี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรวินิจฉัยได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ หากได้รับการจัดการอย่างสร้างสรรค์ การจะพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ได้ จะต้องพัฒนาและปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์แก่บุคลากรในองค์กรทุกระดับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 1.1 ด้านการบริหาร

1.1.1 การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล บุคลากรในองค์กรทุกระดับควรให้ความสนใจกับการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และทักษะการจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

1) เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีค่าร้อยละสูงสุดกว่ากลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจประเด็นความขัดแย้งนี้ โดยเฉพาะมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล และบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน ด้วยการใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process) แต่ต้องระวังประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของค่านิยม

2) การเตรียมบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ควรเตรียมให้บุคลากรมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ คือ มองเห็นประโยชน์และความจำเป็นของความขัดแย้ง และใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ การให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด และทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

3) ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพ และพัฒนาการสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคู่กรณีในองค์กร

1.1.2 การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรให้ความสนใจ พิจารณา ปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างขององค์กร และระบบงานอย่างสม่ำเสมอ โดย

- 1) จัดระบบควบคุมคุณภาพงาน
- 2) กำหนดมาตรฐานของงาน
- 3) พิจารณาและปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ให้มีความสะดวกและคล่องตัวอยู่เสมอ

4) พิจารณา และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งข้อตกลงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และความก้าวหน้าทางวิทยาการ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ อยู่เสมอ

5) พิจารณาใช้การออกแบบงานหรือการจัดแผนงานเสียใหม่ เพื่อลดการขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน ขจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

1.2 ด้านการศึกษา ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรเน้นเนื้อหาสาระของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และการจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในการเตรียมความเป็นผู้นำขององค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาดังกล่าว เป็นการวิจัยที่อยู่ในขอบเขตเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในรูปของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบจากการจัดการระบบรัฐบาล อาจจะทำให้ผลการวิจัยไม่เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ควรทำการศึกษาต่อเนื่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลักษณะธุรกิจโดยสมบูรณ์ เพื่อการรับรู้ข้อขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง จากมุมมองของบุคลากรกลุ่มอื่น และใช้ในการเปรียบเทียบว่าผลที่ออกมามีข้อแตกต่างอย่างไร

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

กาญจนา คุณารักษ์. หลักสูตรการพัฒน. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2527.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2530.

ทัศนีย์ บุญทอง. พยาบาลกับการจัดการพัฒนาบุคลากร. 4 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. เอกสารการสอนชุดวิชา  
ประสบการณ์วิชาชีพการพยาบาล หน่วยที่ 5 สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2529.

พรรณราย ทวีพงษ์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท วิชั่นอาร์ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด , 2532.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. ปรัชญาการศึกษาและปรัชญาการศึกษาของไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

ละออ หุตางกูร. จรรยาสำหรับพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : อักษรไทย, 2528.

วันทนีย์ ชูศิลป์. สถิติและการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต, 2525.

วุฒิชัย จำนงค์. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด บำรุงสาสน์,  
2523.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์, 2525.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2524.

สุบรรณ พันธวิลาส และ ชัยวัฒน์ ปัจจุพงษ์. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
ไอเดียสโตร์, 2527.

สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, 2533.

อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ การบริหารองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

----- หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

----- การพัฒนาองค์กร : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร : ไอเดียสโตร์,  
2524.

อิสระ สุวรรณเบล. "พฤติกรรมการบริหาร : ทฤษฎีและการประยุกต์" เอกสารประกอบการศึกษาทาง  
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

อารี เพชรพุด. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525.

อุทัย บุญประเสริฐ. องค์กรและปัญหาในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2531.

### **เอกสารอื่นและวิทยานิพนธ์**

แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. "การศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

- จินตนา ยูนิพันธ์. "ความขัดแย้งและการจัดการต่อความขัดแย้ง". สัมมนาทางวิชาการ เรื่อง กุศโลบายในการบริหารการพยาบาล. หน้า 1-19. กรุงเทพมหานคร : โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย, 2528. (อัดสำเนา)
- ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครพนม". วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. "การบริหารความขัดแย้ง". วารสารข้าราชการ. กันยายน-ตุลาคม 2531.
- "การบริหารความขัดแย้ง". วารสารข้าราชการ. พฤศจิกายน - ธันวาคม 2531.
- เมธา สุดบรรทัด. "ความขัดแย้งต่อตนเอง". วารสารรัฐศาสตร์. 8, 1. มกราคม - มีนาคม 2516.
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์. "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โรมัส - จิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9". วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- สุดดี ประภาพจน์. การจัดการกับความขัดแย้ง. เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, 2525. (อัดสำเนา)
- "แนวทางด้านพนักงานตามนโยบายชะลอการเพิ่มพนักงาน". ฟ้าใส. 2,39. กุมภาพันธ์ 2537.
- "Reengineering". ฟ้าใส. 2,44. เมษายน 2537.

## **ภาษาอังกฤษ**

### **Books**

Arnold, Hugh J., and Feldman, Daniel C. Managing Individual and Group Behavior in Organizations. Tokyo : McGraw - Hill, 1983.

Blake, R. R., Mouton, J.S., and Tapper, M. Grid approaches for managerial leadership in nursing. Saint Louis : The C.V. Mosby Co., 1981.

Chung, Kae H., and Leon C. Megginson. Organization Behavior Management Skills. New York : Harper and Row Publisher, 1981.

Cohen, Allan R., and other. Effective Behavior in Organization : Learning from the Interplay of Cases, Concepts and Student experiences. Revised ed. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980.

Decker, Phillip J., and Sullivan, Eleanor J. Effective Management in Nursing. 2nd ed. California : Addison-Wesley Publishing Co., 1988.

Frost, J., and Wilmot, W. Interpersonal Conflict. Iowa : Wm.C.Brown, 1978.

Goor, Amos, and Sommerfield, Roy E. "A Comparison of Problem - Solving Processes of Creative Students and Noncreative Students". Journal of Educational Psychology. Vol.67, No.4 (1975) : 495-500.

James G. March and Herbert A. Simon. Organization. New York : John Wiley & Sons, 1958.

Kirk, Roey, Nursing Management Tools. Boston : Little, Brown and Co., 1981.

- Maslach, Christina. "Job Burnout : How People Cope" Burnout in the Profession : Coping Strategies, Causes and Casts. St. Louis : The C.V.Mosby Co.,1982.
- McFarland, Gertrude K., Leonard, H. Skipton, and Morris, Martha M. Nursing Leadership and Management : Contemporary Strategies. New York : John Wiley & Sons, 1984.
- Mescon Michael H., Albert, Michael., and Khedouri, Frankin. Management. Ind ed. New York : Harper & Row, Publishers, 1985.
- Mitchell, Terence R., and Larson, James R, Jr. People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior. 3rd ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1987.
- Muldary Thomas W. Burnout : and Health Professional Manifestation and Management. New York : Appleton - Century - Crofts, 1983.
- Pneuman , Ray W., and Bruehl, Margaret E. Management Conflict : A Complete Process - Centered Handbook. New Jersey : Prenticehall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- Robbins, Stephen P. Managing Organizational Conflict. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1974.
- Tosi, Henry L., and Hamner, Clay W. Organizational Behavior and Management : A Contingency Approach. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1974.



Articles

Mallory Gail A. "Turn Conflict into Cooperation". Nursing 15 ( March 1985 ) : 29 - 31.

Thurkettle, Mary Ann., and Jones, Susan L. "Conflict as a Systems Process : Theory and Management". The Journal of Nursing Administration 8 (January 1978) : 39-43.

Wolf, Gail A. "Nursing Turn Over Some Cause and Solutions". Nursing Outlook 2 (April 1981) : 233-236.

Draft

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าร้อยละ
2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{x}$ ) มีสูตรดังนี้  
(อภิรักษ์ จันทะนี 2538 : 183)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  = ค่าเฉลี่ยของตัวอย่าง  
 $\sum x$  = ผลรวมของคะแนนของตัวอย่าง  
 $n$  = จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มีสูตรดังนี้  
(ชูศรี วงศ์รัตน์ 2527 : 75)

$$S.D. = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}$$

เมื่อ S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่าง  
 $\sum$  = ผลรวม  
 $x$  = คะแนนแต่ละตัว  
 $\bar{x}$  = ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  = จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

4. ค่าทดสอบความแตกต่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample : t-test) มีสูตรดังนี้

(อภิสิทธิ์ จันตะนี 2538 : 189)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\begin{aligned} df &= (n_1 - 1) + (n_2 - 1) \\ &= n_1 + n_2 - 2 \end{aligned}$$

เมื่อ  $\bar{x}_1, \bar{x}_2$  = ค่าเฉลี่ยของตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2  
 $S_1^2, S_2^2$  = ความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2  
 $n_1, n_2$  = จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2  
 $df$  = ชั้นความอิสระ (Degree of freedom)

5. ค่าไค-สแควร์ (Chi square test) มีสูตรดังนี้

(ชูศรี วงศ์วิเศษ 2527 : 227)

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$df = (r - 1)(c - 1)$$

เมื่อ  $\chi^2$  = ค่าไค-สแควร์  
 $O$  = ความถี่ที่ได้จากการสังเกต  
 $E$  = ความถี่ที่คาดหวัง

$$\text{โดยที่ } E = \frac{R \times C}{n}$$

และ  $R$  = ผลรวมของความถี่ในแถวนั้น  
 $C$  = ผลรวมของความถี่ในคอลัมน์นั้น  
 $n$  = ผลรวมของความถี่ทั้งหมด

$df$  = ชั้นแห่งความอิสระ

DRPU



**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**  
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สช.2012/2537

วันที่ 20 ส.ค. 2537

เรียน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนานักงาน  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

เรื่อง ขอเอกสารประกอบในการทำวิทยานิพนธ์

ตามที่พนักงานสาขา นายภัทสสาร ศรีตาวเรือง รักษาการหัวหน้าอำนวยการสินเชื่อ 2 กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาสายธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ ซึ่งขณะกำลังดำเนินการวิจัยเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งในองค์กร - ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร" นั้น

ดังนั้น จึงขอความกรุณาอ้างอิงท่าน เพื่อจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ มาถึงสาขาด้วย ดังนี้

1. ประวัติธนาคารฯตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง - ปัจจุบัน (จำนวนสาขาในปัจจุบันแยกตามลักษณะสาขา เช่น สาขาขนาดกลาง , ขนาดใหญ่ ฯลฯ และจำนวนพนักงานรวมในปัจจุบัน แยกตามหมวดโครงสร้าง เช่น หมวดปฏิบัติการ , หมวดบริหาร ฯลฯ)

2. รูปแบบองค์กร (Organization Chart) ของธนาคารฯ(ใหม่) และสาขาสมบูรณแบบ (แยกตามพนักงานแต่ละส่วน เช่น ส่วนอำนวยการสินเชื่อ , ส่วนปฏิบัติการต่างประเทศ ฯลฯ และแยกตามหมวดโครงสร้างในแต่ละส่วนงาน)

3. สาขาสมบูรณแบบในปัจจุบันมีกี่สาขา , ความหมายของสาขาสมบูรณแบบ และลักษณะธุรกิจการดำเนินงานของสาขาสมบูรณแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดดำเนินการ จักขอขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายสิทธิโชค เสวตสิลา)  
ผู้จัดการสาขาอาวุโส

ส่วนสินเชื่อ

โทร. 2222171-8 ต่อ 304

๒๗



**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**

**KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED**

ทะเบียนเลขที่ บมจ.335 35 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 ตู้ ปณ.44 ศป. กท. 10000 โทร. 255-2222 โทรสาร 255-9391-6

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สช.1093/2538

วันที่ 28 ธันวาคม 2538

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาเยาวราช

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เนื่องด้วย นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ตำแหน่งรักษาการหัวหน้าอำนวยการส่วนอำนวยการ 2 ส่วนอำนวยการ เป็นนักศึกษาชั้นปริญญาตรีบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหารของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แก่พนักงานในสาขาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายสิทธิโชค เศรษฐศิลา)  
ผู้จัดการสาขาอาวุโส

ส่วนอำนวยการ

โทร.2222171-8 ต่อ 304



**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**

**KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED**

ทะเบียนเลขที่ บมจ.335 35 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 ตู้ ปณ.44 ศป. กท. 10000 โทร. 255-2222 โทรสาร 255-9391-6

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สข.1094/2538

วันที่ 28 ธันวาคม 2538

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาสามยอก

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เนื่องด้วย นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ตำแหน่งรักษาการหัวหน้าหน่วยสินเชื่อ 2 ส่วนหน่วยสินเชื่อ เป็นนักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหาร องค์กรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขา สมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ บระเสวีรัฐศรี เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ คีรีชัย พงษ์วิทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แก่พนักงานในสาขาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายนิธิโชค เสวตธิดา)  
ผู้จัดการสาขาอาวุโส

ส่วนหน่วยสินเชื่อ

โทร. 2222171-8 ต่อ 304





ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

ทะเบียนเลขที่ นมร.335 35 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 ตู้ ปณ.44 ตป. กท. 10000 โทร. 255-2222 โทรสาร 255-9391-6

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สช.1095/2538

วันที่ 28 ธันวาคม 2538

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาดนตรีอยุธยา

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เนื่องด้วย นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ตำแหน่งรักษาการหัวหน้าหน่วยสินเชื่อ 2 ส่วนหน่วยสินเชื่อ เป็นนักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหาร องค์กรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง " ความขัดแย้ง ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขา สมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ศรัณย์ พงษ์วิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แก่พนักงานในสาขาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายสิทธิโชค เศวตศิลา)

ผู้จัดการสาขาอาวุโส

ส่วนหน่วยสินเชื่อ

โทร.2222171-8 ต่อ 304



**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**

**KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED**

ทะเบียนเลขที่ บมจ.335 35 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 ตู้ ปณ.44 ศป. กท. 10000 โทร. 255-2222 โทรสาร 255-9391-6

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สช.1096/2538

วันที่ 28 ธันวาคม 2538

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาทูมวัน

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เนื่องด้วย นายภัททसार ศรีดาวเรือง ตำแหน่งรักษาการหัวหน้าอำนวยการ 2 ส่วนอำนวยการ เป็นนักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหาร องค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กทม. ดำเนินการวิจัย เรื่อง " ความขัดแย้ง ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขา สมบูรณ์แบบกรุงเทพมหานคร " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ สิริชัย พงษ์วิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการที่ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แก่พนักงานในสาขาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายภัททसार ศรีดาวเรือง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายสิทธิโชค สวทศิลา)  
ผู้จัดการสาขาอาวุโส

ส่วนอำนวยการ

โทร. 2222171-8 ต่อ 304



ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

ทะเบียนเลขที่ บมจ.335 35 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 ตู้ ปณ.44 คป. กท. 10000 โทร. 255-2222 โทรสาร 255-9391-6

สาขาราชวงศ์

ที่ รว.สข.1097/2538

วันที่ 28 ธันวาคม 2538

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาปากน้ำ

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เนื่องด้วย นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ตำแหน่งรักษาการหัวหน้าอำนวยการส่วนอำนวยการ เป็นนักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหาร องค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจสัมพันธ์ กำลังดาเนินการวิจัย เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาพรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย หงษ์วิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แก่พนักงานในสาขาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายภัททสาร ศรีดาวเรือง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
(สาขาราชวงศ์)

(นายฉวีวิไล เสวตศิลา)  
ผู้จัดการสาขาราชวงศ์

ส่วนอำนวยการ

โทร.2222171-8 ต่อ 304

สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

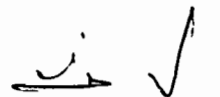
สาขาเยาวราช

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททसार ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครง  
สร้างองค์การสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยว  
กับความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การสาขา  
สมบูรณ์แบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เจริญ  
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของสรุปรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททसार ศรีดาวเรือง )

สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาสამยอด

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททसार ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครง  
สร้างองค์การสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยว  
กับความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การสาขา  
สมบูรณ์แบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เจริญ  
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของสรุปรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททसार ศรีดาวเรือง )

สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)


สาขาราชวงศ์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททसार ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครง  
สร้างองค์การสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยว  
กับความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การสาขา  
สมบูรณ์แบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะ เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เจริญ  
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของส่วนรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททसार ศรีดาวเรือง )

สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

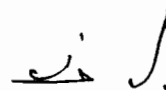
สาขาถนนศรีอยุธยา

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททสาร ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีในโครง  
สร้างองค์การสาขาสมาพันธ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยว  
กับความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การสาขา  
สมาพันธ์แบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เจริญ  
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของสรุปรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททสาร ศรีดาวเรือง )

สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
สาขาปทุมวัน

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททसार ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีใน  
โครงสร้างองค์การสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิด  
เกี่ยวกับความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ  
สาขาสมบูรณ์แบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้  
เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของสรุปรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททसार ศรีดาวเรือง )



สาขาราชวงศ์

วันที่ 8 มกราคม 2539

เรียน พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาปากน้ำ

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

ข้าพเจ้า นายภัททसार ศรีดาวเรือง นักศึกษาชั้นปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
การจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กำลังดำเนินการวิจัย  
เรื่อง " ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีใน  
โครงสร้างองค์การสาขาสุมรณแบบในกรุงเทพมหานคร " โดยมุ่งหวังที่จะศึกษาลักษณะของแนวคิด  
เกี่ยวกับความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ  
สาขาสุมรณแบบ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้  
เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
คำตอบทั้งหมดของท่านข้าพเจ้าจะไม่นำไปเปิดเผย และจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของส่วนรวม  
จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด จึงขอได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายภัททसार ศรีดาวเรือง )

ภาคผนวก ข.

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถาม

เรื่อง ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) :

ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมุทรปราการแบบในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบประเมินลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามประสบการณ์  
การรับรู้ของตนเอง

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

จงขีดเครื่องหมาย ( ) ลงใน ( ) ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพ

( ) 1. โสด

( ) 2. สมรส

( ) 3. หม้าย

( ) 4. หย่าร้าง

( ) 5. แยกกันอยู่

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) 2. ปริญญาตรี

( ) 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. ท่านจบการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ภายในประเทศ

( ) 2. ต่างประเทศ

6. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

7. หมวดลำดับชั้นของท่าน (ตามชั้นอัตราเงินเดือน)

( ) 1. ชั้น 4 ลงมา

( ) 2. ชั้น 4 - 5

( ) 3. ชั้น 6

( ) 4. ชั้น 6 ขึ้นไป

8. ถ้าท่านอยู่ในหมวดลำดับตั้งแต่ขั้นที่ 6 เป็นต้นไป  
ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาท่านเท่าใด.....ปี

9. วุฒิการศึกษาอื่นๆ ที่ท่านได้รับ มีหรือไม่

( ) 1. ไม่มี

( ) 2. มี โปรดระบุชื่อปริญญา.....

10. ท่านเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร หรือไม่

( ) 1. ไม่เคย

( ) 2. เคย โปรดระบุชื่อหลักสูตร.....

ระยะเวลาที่อบรม.....(วันทำงาน)

ส่วนที่ 2 แบบประเมินลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องว่างที่มีข้อความตรงกับความเป็นจริงตามลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของท่าน ข้อละหนึ่งเครื่องหมายเท่านั้น โดยถือเกณฑ์ ดังนี้

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความในประโยคนั้น เป็นความจริงตามที่ท่านคิด

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความในประโยคนั้น ไม่เป็นไปตามที่ท่านคิด

ข้อความ	เห็นด้วย (1)	ไม่เห็นด้วย (2)
1. ผู้บริหารควรรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ 2. ความขัดแย้งมีส่วนช่วยพัฒนาเป้าหมายขององค์การ 3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความขัดแย้ง 4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย 5. ผู้บริหารควรควบคุมให้ความขัดแย้งในองค์การมีระดับความรุนแรงที่ไม่มากหรือไม่น้อยจนเกินไป 6. การจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ได้ 7. ผู้บริหารควรจัดการหรือมีวิธีการดำเนินการให้ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ 8. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การค้นคิดสิ่งใหม่ๆ 9. ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความขัดแย้งทุกประเภทที่เกิดขึ้นในองค์การ 10. ความขัดแย้งทำให้องค์การมีการพัฒนาและไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่		

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามประสบการณ์การรับรู้ของตนเอง

แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 3.1) เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 3.2) การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง
- 3.3) การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง
- 3.4) การจัดการกับความขัดแย้ง
- 3.5) ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

คำชี้แจง :

ให้พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร เล่าเหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานในองค์กรตามประสบการณ์การรับรู้ของตนเอง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจำนวน 1 เหตุการณ์ ตามกระบวนการขัดแย้ง คือ เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง แล้วบันทึกข้อมูลลงในแบบสัมภาษณ์ โดยทำเครื่องหมาย ( / ) ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง และ/หรือ เติมข้อความเกี่ยวข้องลงในช่องที่เว้นว่างไว้

หมายเหตุ ในคำตอบย่อยแต่ละข้อท่านสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

บันทึกเหตุการณ์

### 3.1) เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1. เหตุการณ์นี้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร

- ( ) 1. พนักงานกับพนักงาน ( ) 2. พนักงานกับผู้บังคับบัญชา  
 ( ) 3. พนักงานกับลูกค้า ( ) 4. ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน  
 ( ) 5. ระหว่างบุคลากรในสาขา กับบุคลากรสาขาอื่น

2. ท่านคิดว่าความขัดแย้งครั้งนี้มีมูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล ใช่หรือไม่

- ( ) 1. ไม่ใช่  
 ( ) 2. ใช่ เกี่ยวกับ
- ( ) 1. มีเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน  
เรื่อง .....
- ( ) 2. มีความเชื่อและค่านิยมต่างกัน  
เรื่อง .....
- ( ) 3. มีอุปนิสัยใจคอต่างกัน  
ได้แก่ .....
- ( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ท่านคิดว่าความขัดแย้งนี้ มีมูลเหตุเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร  
และ/หรือ การบริหารงาน ใช่หรือไม่

- ( ) 1. ไม่ใช่  
 ( ) 2. ใช่ เกี่ยวกับ
- ( ) 1. มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งตำแหน่งอำนาจหรือ  
ความก้าวหน้าต่างๆ ได้แก่.....
- ( ) 2. มีการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัด  
ได้แก่ .....
- ( ) 3. มีการข้ามขั้นตอนในการบริหารงาน การรายงาน  
ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น
- ( ) 4. ลักษณะงานมีความซ้ำซ้อนกัน
- ( ) 5. มีความไม่เสมอภาคหรือความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงาน  
หรือการพิจารณาความดีความชอบ

- ( ) 6. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
- ( ) 7. การมอบหมายงานไม่ชัดเจน
- ( ) 8. มีความเร่งด่วนของงานมาก  
เช่น .....
- ( ) 9. อื่นๆ .....

4. ท่านคิดว่าความขัดแย้งนี้ มีมูลเหตุเกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร ใช่หรือไม่

- ( ) 1. ไม่ใช่
- ( ) 2. ใช่ เกี่ยวกับ
  - ( ) 1. ใช้คำพูด หรือข้อความไม่ชัดเจนไม่รัดกุม
  - ( ) 2. มีความเข้าใจไม่ตรงกัน
  - ( ) 3. ใช้คำพูดไม่เหมาะสม ไม่ไพเราะ
  - ( ) 4. สภาพร่างกาย และ/หรือ อารมณ์ของคู่กรณีอยู่ในภาวะไม่ปกติ
  - ( ) 5. ไม่มีการสอบถามความเข้าใจ
  - ( ) 6. ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น
  - ( ) 7. การติดต่อสื่อสารมีหลายขั้นตอน
  - ( ) 8. โครงสร้างขององค์การมีความซับซ้อนมาก ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความลำบาก
  - ( ) 9. อื่นๆ .....

3.2) การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง

1. การรับรู้และความรู้สึกขัดแย้งของคู่กรณีเป็นอย่างไร

- ( ) 1. ทั้ง 2 ฝ่าย รับรู้และรู้สึกถึงความขัดแย้งซึ่งกันและกัน
- ( ) 2. คู่กรณีมีการรับรู้และรู้สึกถึงความขัดแย้งแต่เพียงฝ่ายเดียวฝ่ายที่รับรู้และรู้สึกถึงความขัดแย้งคือ .....

2. ท่านรับรู้ว่ามีเหตุการณ์ขัดแย้งนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร

- ( ) 1. รับรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกต (โดยไม่มีคู่กรณีหรือผู้อื่นเป็นผู้บอก)
- ( ) 2. จากการรายงานของคู่กรณี ฝ่าย .....
- ( ) 3. จากผู้อื่นที่ไม่ใช่คู่กรณี (เป็นผู้บอก)



( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ .....

### 3.3) การแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง

1. ขณะเกิดเหตุขัดแย้ง คู่กรณีแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจอย่างไร

(ข้อ 1 - 3 ใหญ่ เลือกได้เพียง 1 ข้อ)

( ) 1. ทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ได้แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา

( ) 2. มีการแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมาเพียงฝ่ายเดียว

คือฝ่าย .....

พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ

( ) 1. โกรธ

( ) 2. โต้เถียงเสียงดัง

( ) 3. ก้าวร้าว

( ) 4. อुकคาม

( ) 5. ใช้คำพูดและแสดงกริยาที่ไม่เหมาะสม

( ) 6. อื่นๆ .....

( ) 3. ทั้ง 2 ฝ่าย ต่างแสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา

ฝ่าย .....

ฝ่าย .....

แสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

แสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

( ) 1. โกรธ

( ) 1. โกรธ

( ) 2. โต้เถียงกันเสียงดัง

( ) 2. โต้เถียงกันเสียงดัง

( ) 3. ก้าวร้าว

( ) 3. ก้าวร้าว

( ) 4. อุกคาม

( ) 4. อุกคาม

( ) 5. ใช้คำพูดและแสดง

( ) 5. ใช้คำพูดและแสดง

กริยาไม่เหมาะสม

กริยาไม่เหมาะสม

( ) 6. อื่นๆ .....

( ) 6. อื่นๆ .....

2. เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านพ้นไปแล้ว แต่ละฝ่ายแสดงท่าทีอย่างไร

ฝ่าย .....

ฝ่าย .....

แสดงท่าที ( ) 1. เฉยๆ

แสดงท่าที ( ) 1. เฉยๆ

( ) 2. มีนชาเฉยเมย

( ) 2. มีนชาเฉยเมย

( ) 3. แบ่งพรรคแบ่งพวก ตั้งตน

( ) 3. แบ่งพรรคแบ่งพวก ตั้งตน

เป็นศัตรูซึ่งกันและกัน

เป็นศัตรูซึ่งกันและกัน

- ( ) 4. ทับถมความคิดเห็นหรือ  
การกระทำของอีกฝ่าย
- ( ) 5. พยายามหาทางปรับความ  
เข้าใจซึ่งกันและกัน
- ( ) 6. พยายามศึกษาค้นคว้าหา  
ข้อมูลอ้างอิงหรือ  
สนับสนุนแนวคิดตน

- ( ) 4. ทับถมความคิดเห็นหรือ  
การกระทำของอีกฝ่าย
- ( ) 5. พยายามหาทางปรับความ  
เข้าใจซึ่งกันและกัน
- ( ) 6. พยายามศึกษาค้นคว้าหา  
ข้อมูลอ้างอิงหรือ  
สนับสนุนแนวคิดตน

3. หลังจากเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว ลักษณะความร่วมมือของคู่กรณีเป็นอย่างไร

- ( ) 1. ความร่วมมือเป็นไปอย่างปกติ
- ( ) 2. ความร่วมมือลดน้อยลง
- ( ) 3. ต่อด้านขัดขวางซึ่งกันและกัน
- ( ) 4. รุกล้ำก้าวล่วงงานของอีกฝ่าย
- ( ) 5. อื่นๆ .....

4. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของคู่กรณีเป็นอย่างไร

ฝ่าย.....

- ( ) 1. เป็นปกติ
- ( ) 2. มาทำงานสายผิดปกติ
- ( ) 3. เฉื่อยชาลง
- ( ) 4. ขาดความรับผิดชอบ
- ( ) 5. ขอลาหยุดงาน
- ( ) 6. ขอลโอนย้ายหน่วยงาน
- ( ) 7. ขอลาออกจากงาน
- ( ) 8. อื่นๆ .....

ฝ่าย .....

- ( ) 1. เป็นปกติ
- ( ) 2. มาทำงานสายผิดปกติ
- ( ) 3. เฉื่อยชาลง
- ( ) 4. ขาดความรับผิดชอบ
- ( ) 5. ขอลาหยุดงาน
- ( ) 6. ขอลโอนย้ายหน่วยงาน
- ( ) 7. ขอลาออกจากงาน
- ( ) 8. อื่นๆ .....

## 3.4) การจัดการกับความขัดแย้ง

ท่านจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างไร

จงใส่เครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติ

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ข้อความ	ปฏิบัติ (1)	ไม่ได้ปฏิบัติ (2)
1. ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น		
2. เจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพึงพอใจ		
3. ไม่พูดถึงข้อขัดแย้งโดยตรงๆ แต่จะพูดถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางอ้อม		
4. ใช้ความคิดของตัวเองตัดสินข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น		
5. ให้แต่ละฝ่ายหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน		
6. ชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองลง เพื่อพบกันคนละครึ่งทาง		
7. ออกคำสั่งให้คู่กรณียุติข้อโต้แย้ง		
8. ค้นหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งแจ้งความเป็นจริง และ/หรือให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูลที่ต้องการ		
9. ควบคุมไม่ให้แต่ละฝ่ายแสดงความขัดแย้ง		
10. ปรับบรรยากาศให้ราบรื่นขึ้น โดยการเปลี่ยนหัวข้อสนทนา		

ข้อความ	ปฏิบัติ (1)	ไม่ได้ปฏิบัติ (2)
11. ไม่สนใจปัญหาข้อขัดแย้ง ปล่อยให้เวลาเป็น เครื่องตัดสิน  12. ให้คู่กรณีได้เผชิญหน้ากัน เพื่อปรับความเข้าใจ  13. พยายามไม่กล่าวถึงข้อขัดแย้งให้กระทบกระเทือนใจ แต่ละฝ่าย  14. พยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับประเด็นของปัญหา ที่ขัดแย้งกัน  15. พยายามพูดโน้มน้าวให้แต่ละฝ่ายยอมความกัน		

## 3.5) ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากที่ท่านจัดการกับความขัดแย้งไปแล้วเป็นอย่างไร จงใส่เครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับความเป็นจริงของเหตุการณ์

ข้อความ	ใช่ (1)	ไม่ใช่ (2)
1. ทั้ง 2 ฝ่าย มีความเข้าใจกันและกันดีขึ้น		
2. เกิดความแตกแยกขึ้นในหน่วยงาน		
3. การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น		
4. ทุกฝ่ายได้รับความพอใจ		
5. ลูกจ้างได้รับประโยชน์		
6. คุณภาพของการให้บริการดีขึ้น		
7. ความขัดแย้งที่ความรุนแรงมากขึ้น		
8. ความขัดแย้งลดลง แต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้ การปฏิบัติงานแย่งลง		
9. งานดำเนินไปอย่างล่าช้า และมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น		
10. ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์		
11. เสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย		

ข้อความ	ใช่ (1)	ไม่ใช่ (2)
12. ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย		
13. ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง ได้รับสิ่งอื่นทดแทน		

### ประวัติผู้เขียน

นายภัททสาร ศรีดาวเรือง เกิดเมื่อ 12 เมษายน 2510 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาเศรษฐศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อ พ.ศ. 2530 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อปีการศึกษา 2534

เริ่มปฏิบัติงานเป็นพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อ พ.ศ. 2530 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รักษาการหัวหน้าอำนวยการสินเชื่อ 2 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราชวงศ์