

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

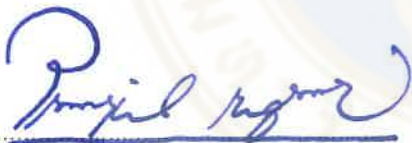
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2566

อรุสรา

นางสาวอรุสรา หิรัญดีรพล

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และช่วยเหลือจากบุคคลหลายๆท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ความรู้และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขในส่วนต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลของท่านเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ในองค์กร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหวังว่าจะเป็นแหล่งที่มูลที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรได้ หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

อริสรา หิรัญศิริพล

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

A STUDY OF EMPLOYEE CONFLICT MANAGEMENT IN STATE ENTERPRISES

อริสรา หิรัญศิริพล 6450185

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง, Ph.D,

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กิตติชัย ราชมหา, Ph.D, สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการโดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากต้องการข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานภายในองค์กร รวมถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงาน โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งหมด 30 คน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งผู้สัมภาษณ์ออกเป็น ระดับผู้บริหาร 10 คน และพนักงาน 20 คน

ผลงานวิจัยพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมีหลายสาเหตุ สาเหตุที่มีความเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมาคือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ตามมาด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ในส่วนของการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลากหลายวิธี โดยมีอยู่ 3 วิธีที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีที่กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้มากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมาคือ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง/ สาเหตุของความขัดแย้ง/ การบริหารความขัดแย้ง/ รัฐวิสาหกิจ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย	3
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>4</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	4
2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง	4
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร	5
2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง	6
2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง	8
2.1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง	9
2.1.6 ผลของความขัดแย้ง	11
2.1.7 การบริหารความขัดแย้ง	12
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย	<b>31</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	31
3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>34</b>
4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์	34
4.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	35
4.3 การบริหารความขัดแย้ง	38
<b>บทที่ 5 การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>42</b>
5.1 สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ	42
5.2 การบริหารความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ	44
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	46
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	47
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>51</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	56
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>57</b>

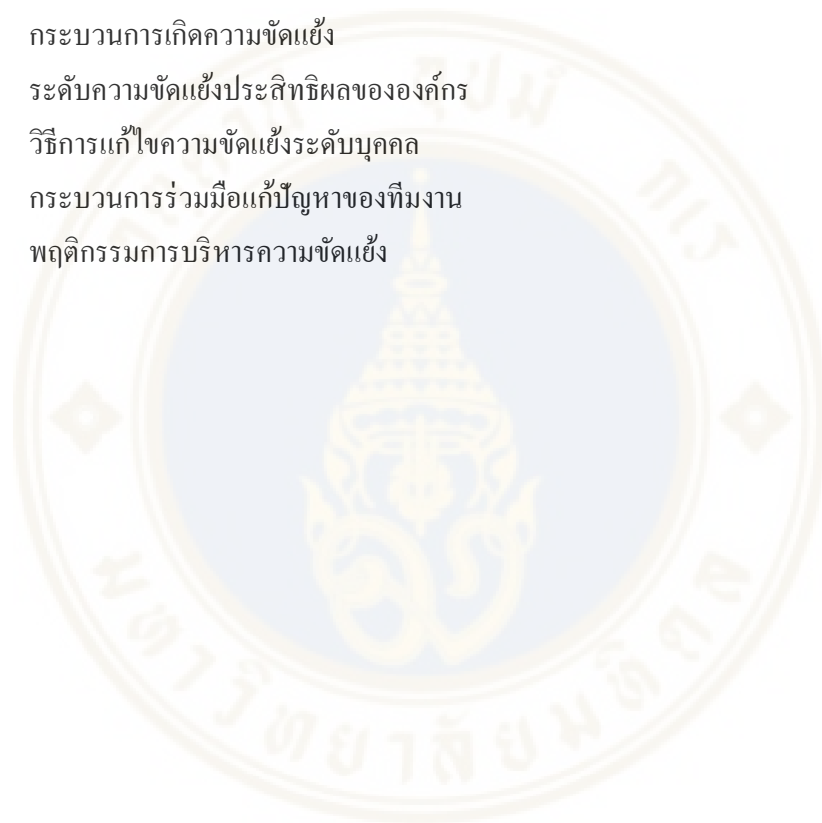
## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
4.1	ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกลักษณะส่วนบุคคล	34



## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
2.1 ความขัดแย้งตามทางไหลของการสื่อสาร	8
2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง	8
2.3 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง	10
2.4 ระดับความขัดแย้งประสิทธิผลขององค์กร	12
2.5 วิธีการแก้ไขความขัดแย้งระดับบุคคล	13
2.6 กระบวนการร่วมมือแก้ปัญหาของทีมงาน	16
2.7 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	18





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

เนื่องจากสถานการณ์โรค Covid-19 ที่ทำให้เกิดผลกระทบกับหลายๆภาคส่วน เช่น ด้านสุขภาพ, สังคม, เศรษฐกิจ, ธุรกิจขนาดเล็กและใหญ่ รวมไปถึงธุรกิจการศึกษา ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ก็มีความกังวลถึงเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน ซึ่งหลายๆบริษัทได้มีการปรับวิธีการทำงานเป็นแบบ New Normal โดยให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work from home) เพื่อลดการระบาดและลดการติดเชื้อของโรคระหว่างการเดินทางมาที่ทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเมื่อวิกฤตจบลง เจ้าของธุรกิจบางรายอาจประเมินลักษณะการทำงานภายในได้แล้วว่า การทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอาจจะไม่จำเป็นต้องให้พนักงานมารวมกันอยู่ที่บริษัทเสมอไป สิ่งธุรกิจก็อาจมีการปรับรูปแบบการทำงานแบบใหม่โดยการที่ให้พนักงานทำงานที่บ้านเป็นหลักหรือสามารถทำงานที่ไหนก็ได้มากกว่าการเดินทางเข้ามาในบริษัท และมีการประเมินผลงานของพนักงานได้ง่ายขึ้น ในฝั่งของพนักงานนั้นต้องปรับตัวในการทำงานแบบใหม่ๆ มีศักยภาพในการทำงานเพื่อให้การทำงานมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่ยังมีข้อดีของการ Work from home อย่างแรกที่เห็นได้ชัดเลยคือ การประหยัดเวลาและลดค่าเดินทางมาทำงานให้กับพนักงาน และลดปัญหาการเข้างานไม่ตรงเวลาให้กับบริษัทนั่นเอง (TOT, 2564)

เมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลายธุรกิจมีการนำระบบออนไลน์หรือแอปพลิเคชันเข้ามาตอบสนองระบบการสื่อสารในการทำงาน เช่น การเข้าประชุมทางออนไลน์ การทำธุรกรรมทางออนไลน์ เพราะฉะนั้นองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมและรับมือให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอด หรือธุรกิจที่เคยเป็นแบบออฟไลน์มาก่อนอาจจะกำลังต้องผันตัวในการใช้ออนไลน์มาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์มาช่วยในการทำงานมากขึ้น เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค New Normal ด้วย (TOT, 2564)

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ทำให้พนักงานทุกคนต้องเตรียมตัว เพื่อปรับตัวกับการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้นั้นส่งผลดีและผลเสียให้กับพนักงาน โดยผลดีนั้นช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น ประหยัดเวลา ส่วนผลเสียนั้นมาจากความหลากหลายด้าน Generation ทำให้พนักงานบางคนไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมา และการนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการทำงานนั้น อาจจะ ทำให้การสื่อสารระหว่างพนักงานนั้นมีความคลาดเคลื่อน ไม่เข้าใจกัน อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง ภายในองค์กรได้

ยิ่งสังคม ณ ปัจจุบันนั้นได้มีการให้ความสำคัญในเรื่องของความหลากหลายมากขึ้น โดยความหลากหลายในที่นี้ไม่ได้มีเพียงแค่เพศ (Gender) อายุ หรือเชื้อชาติ แต่ยังรวมไปถึงความ หลากหลายทางด้านศาสนา สัญชาติ ค่านิยม มุมมอง วิธีการคิด ภาษา ความสามารถ ทักษะ ความ ต้องการที่แตกต่างกัน (เจนนิเฟอร์ ชวโนวินซ์, 2562) ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวนี้ ก็อาจจะทำให้ เกิดความไม่เข้าใจกันในการทำงาน นำมาซึ่งปัญหาระหว่างคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความ แตกต่างของกลุ่ม Generation หรือทัศนคติในการทำงานที่ไม่ตรงกัน ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดความ ขัดแย้งของคนเพิ่มมากขึ้น เกิดอุปสรรคในการทำงานของพนักงาน ยิ่งไปกว่านี้ ปัญหาอาจจะร้ายแรง ยิ่งขึ้นเมื่อความขัดแย้งมาจากอคติส่วนตัว ความรู้สึกไม่ชอบอีกกลุ่ม โดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความขัดแย้ง ของพนักงานเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางสังคมและ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับทรัพยากรในองค์กรที่มี อยู่อย่างจำกัด ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ยังคงต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลาทำให้องค์กรแต่ละองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือกันของพนักงานของแต่ละ องค์กร

ความขัดแย้งของพนักงานนั้นมีอยู่ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน การที่องค์กรจะลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานได้นั้นต้องหาสาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน เมื่อทราบถึงสาเหตุแล้ว ก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะมา ขจัดความขัดแย้งระหว่างพนักงานลงได้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

1.2.2 วิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

### 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
- 1.3.2 เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
- 1.4.2 ทราบแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร
- 1.4.3 ผู้บริหารมีวิธีการรับมือกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้

### 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยแบ่งออกเป็นระดับผู้บริหาร 10 คน และพนักงาน 20 คน มีระยะเวลาในการทำวิจัย ก.ย. 2565 – เม.ย. 2566

## บทที่ 2

### แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ได้มีการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการทำวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- 2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร
- 2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
- 2.1.6 ผลของความขัดแย้ง
- 2.1.7 การบริหารความขัดแย้ง

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

##### 2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้กล่าวถึงความหมายของความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ดังนี้

Robbins (1990, อ้างถึงใน สุนนทา เลานันทน) ได้มีการกล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า สาเหตุที่ทำให้กลุ่มบุคคล ไม่สามารถตกลงกันได้มาจากทรัพยากรที่มีจำกัด ความแตกต่างของค่านิยม และสถานภาพทางสังคม

Filley (1975, อ้างถึงใน สุนนทา เลานันทน) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการทางสังคมนั้นมาจากการที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมต่างกัน โดยค่านิยมที่ต่างกันนั้นมักจะเป็นการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ

Katz และ Kahn (1978, อ้างถึงใน สุรนันทา เลहनันท์) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งนั้น ถือเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย ขึ้นไป โดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งจะป้องกันหรือบีบบังคับ เพื่อผลบางอย่าง ความขัดแย้งนั้นจะออกมาเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยการขัดขวางทำอันตราย ต่อต้าน บีบบังคับ

Bovee และ others (1993, อ้างถึงใน สุรนันทา เลहनันท์) ได้ให้คำจำกัดความสั้น ๆ ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแบ่งได้เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งเกิดจากความไม่ลงรอยกัน หรือความแตกต่างระหว่างบุคคล 2 บุคคลขึ้นไป

อรุณ รักธรรม (2535, อ้างถึงใน สุรนันทา เลहनันท์) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้น คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว หรือการใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกัน เป้าหมาย วิธีการ ประสิทธิภาพ ค่านิยมทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ทำให้เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, อ้างถึงใน สุรนันทา เลहनันท์) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง คือกลุ่มคนมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ เกิดความไม่เข้าใจกัน หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

สรุปความขัดแย้งเกิดจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความแตกต่างกันในเรื่องของ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

Robbins (1990, อ้างถึงใน สุรนันทา เลहनันท์) ได้อธิบายแนวคิดความขัดแย้งเป็น 3 แนวทาง

#### 1. แนวคิดแบบดั้งเดิม

แนวคิดแบบดั้งเดิมมองความขัดแย้งเป็นเครื่องทำลาย เป็นสิ่งเลวร้าย และเป็นสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย นอกจากนี้ยังมองว่าเป็นเรื่องของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นของคนใดคนหนึ่ง ในองค์กร จำเป็นต้องหาตัวบุคคลผู้กระทำหรือผู้ก่อเหตุ ผู้บริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดความขัดแย้ง และไม่ควรทำอะไรที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้บริหารจะไม่นำมาปัญหานั้นมาเปิดเผยต้องรีบขจัดให้หมด โดยผู้บริหารมีอำนาจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะถือเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจ สำหรับแนวทางในการแก้ไข มี 2 วิธี คือ การเอาชนะ และการประนีประนอม

## 2. แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างกันของพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่อาจจะเกิดขึ้น จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งดังกล่าว มีข้อดีที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร และอาจจะมีข้อเสียต่อองค์กร ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งนั้นจะกระทำได้อาศัยศึกษาสาเหตุ รวมถึงศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยผู้บริหารนั้นมีหน้าที่บริหารความขัดแย้งโดยใช้ส่วนที่ดี ในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน และลดส่วนที่เสียให้น้อยลง

## 3. แนวคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์

แนวคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ ไม่ได้มองว่าเป็นเรื่องธรรมชาติ แต่มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นและควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และหาแนวทางที่จะบริหารความขัดแย้ง โดยผู้บริหารต้องยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร และต้องกระตุ้นเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

### 2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบ

#### 1. แบ่งตามบุคคลผู้เกี่ยวข้อง

การแบ่งความขัดแย้งตามบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแนวคิดการสร้างทีมงาน (Stott and Walker, 1995, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Self conflict or intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เกิดจากสาเหตุมากมาย ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขปัญหานั้น ๆ จะนำความเสียหายมาให้แก่ทีมงาน

1.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ทีมงาน หรือแผนกต่าง ๆ ความขัดแย้งชนิดนี้นำความเสียหายมาสู่องค์กรได้ ถ้าไม่มีการแก้ไขสาเหตุของปัญหานั้น ๆ

#### 2. แบ่งตามเนื้อหาของความขัดแย้ง

Walton (1969, อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาจากสภาพของปัญหา

2.1 ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive issues) เป็นปัญหาเกี่ยวกับการตกลงกันไม่ลงตัวในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ นโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีความคิดที่ไม่เหมือนกัน

2.2 ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional issues) จะแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด่าทอกัน ข่มขู่และปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น มาจากการที่คู่กรณีมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน

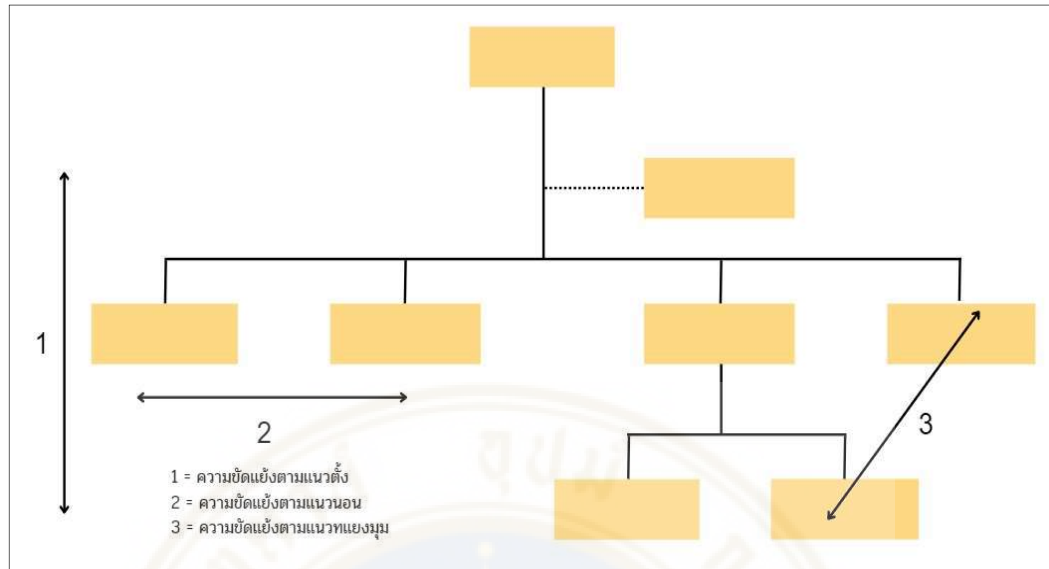
### 3. แบ่งตามทางไหลของการสื่อสาร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์) อธิบายว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล บุคคลกับทีม หรือบุคคลกับองค์กร สามารถแบ่งโดยพิจารณาจากทางไหลของการสื่อสาร (Communication flow) ได้ 3 ประเภท

3.1 ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในเรื่องของสายงานการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับเดียวกัน ของผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายการผลิต เป็นต้น

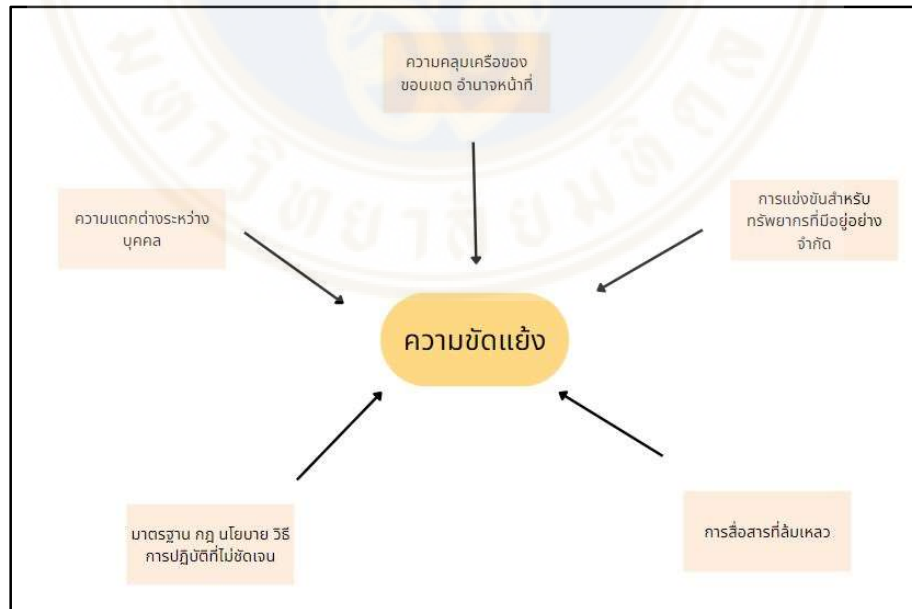
3.3 ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิด กับผู้บริหารหรือพนักงานในต่างระดับ ต่างสายงานบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายบัญชี เป็นต้น



รูปภาพ 2.1 ความขัดแย้งตามทางไหลของการสื่อสาร

#### 2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

มีหลากหลายปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง ทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กร ระหว่างบุคคลหรือระหว่างทีมงาน และภายในทีมงาน และพฤติกรรมบุคคลในองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (Kreitner, 1992, อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์)



รูปภาพ 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง



### 1. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดขอบเขตของหน้าที่ในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อช่วงชิงอำนาจและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ แต่ละฝ่ายพยายามมุ่งเอาความดีความชอบเมื่อประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิเมื่อเกิดความล้มเหลวเมื่อทำงานร่วมกัน เช่น ฝ่ายการตลาดต้องการออกแบบสินค้าใหม่ แต่ฝ่ายผลิตพยายามหลีกเลี่ยงการผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยอ้างว่าไม่มีวัตถุดิบ เมื่อฝ่ายตลาดพยายามเสาะหาและสั่งวัตถุดิบให้ได้ ฝ่ายผลิตก็อ้างว่าฝ่ายตลาดเข้ามาท้าวท้วงอำนาจหน้าที่ ผลของความขัดแย้งที่เกิดทำให้การออกแบบสินค้าใหม่ๆ มีค่อนข้างจำกัด ผลกำไรที่พึงจะได้จากการสั่งซื้อก็สูญเสียไป

### 2. การแข่งขันสำหรับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ทรัพยากรในที่นี้ เช่น งบประมาณ บุคลากร พื้นที่ วัสดุ และบริการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีค่าภายในองค์กรกลายเป็นเป้าหมายของการแข่งขันที่ทุกฝ่ายต้องการ จึงทำให้มีการแก่งแย่งแข่งขันกันอยู่เสมอ และอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในอนาคต

### 3. การสื่อสารที่ล้มเหลว

เนื่องจากการสื่อสารนั้นถือเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ต้องเผชิญกับอุปสรรคมากมายที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การใช้คำพูดที่คลุมเครือ หรือการใช้สื่อที่ไม่มีคุณภาพ จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิดกัน ข้อความต่าง ๆ ที่รับส่งในการทำงานนั้นอาจถูกบิดเบือนไป ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

### 4. มาตรฐาน กฎ นโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่มีความชัดเจน

การที่กฎระเบียบ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นมีความไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ส่งผลให้งานมีความผิดพลาด เกิดการมุ่งจะเอาชนะกัน จนทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้

### 5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

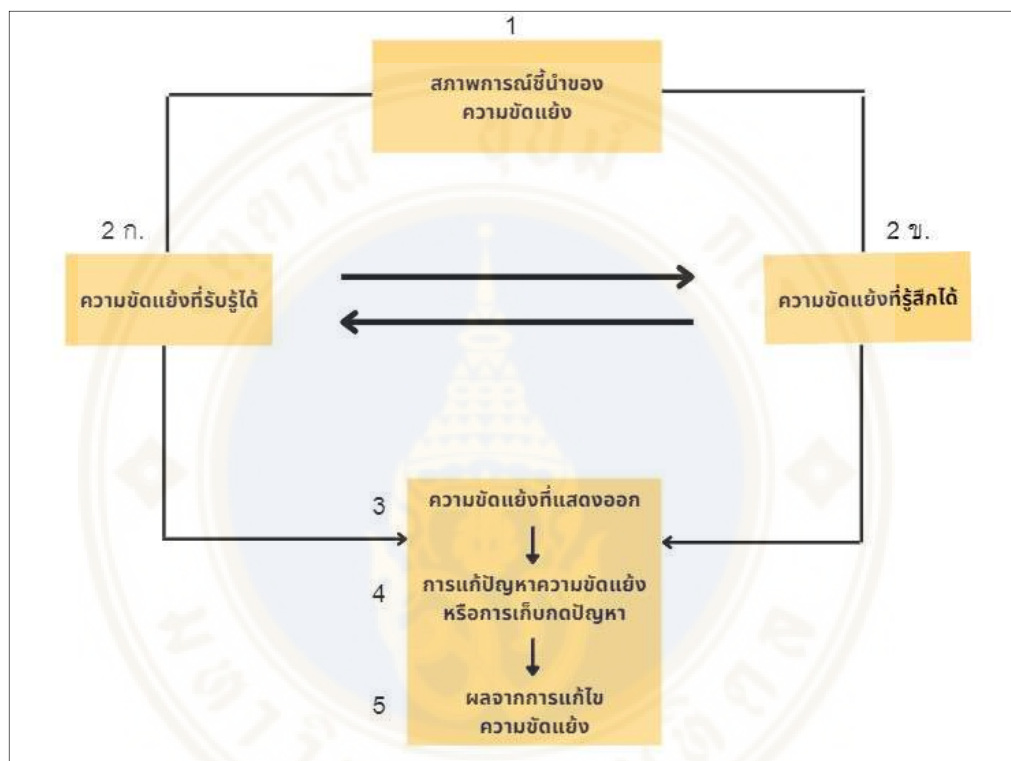
การที่บุคคลมีความแตกต่าง ในมุมมองเรื่องค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ เป้าหมาย บุคลิกภาพ ความต้องการ ความรู้ ความสามารถ และอื่น ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา เป็นสิ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงมักทำให้การร่วมมือเป็นไปได้ยาก

## 2.1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือว่าเป็นกระบวนการพลวัต ระหว่างฝ่าย 2 ฝ่าย บุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร ซึ่งสามารถมองเห็นได้ อธิบายได้ และวิเคราะห์ได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องกันของขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

### 1. ระยะที่หนึ่ง : สภาพการณ์ชั้นนำของความขัดแย้ง (Conflict antecedents)

2. ระยะที่สอง ก. : ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict)
3. ระยะที่สอง ข. : ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict)
4. ระยะที่สาม : ความขัดแย้งที่แสดงออก (Manifest conflict)
5. ระยะที่สี่ : การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการเก็บกดปัญหา (Conflict resolution or suppression)
6. ระยะที่ห้า : ผลของการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict aftermath)



รูปภาพ 2.3 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาวะการณ์ซึ่งนำของความขัดแย้ง (Conflict antecedents) เป็นลักษณะที่เพิ่มหรือเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ตัวอย่างของเหตุการณ์ซึ่งนำที่อาจจะนำไปสู่ความไม่พอใจจนกลายเป็นความขัดแย้ง เช่น ทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดทำให้มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ ความแตกต่างในเรื่องเป้าหมาย เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ สภาวะการณ์ซึ่งนำที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจจะนำหรือไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง แต่สมาชิกทีมงานจะรับรู้สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่คุกคามที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทั้งที่เป็นความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ และความขัดแย้งด้านสาระ

ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ เป็นการตระหนักถึงกลุ่มของสถานการณ์ที่เป็นอันตรายต่อฝ่ายตน และไม่ใช่มีลักษณะเป็นการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นว่ามีศักยภาพของการข่มขู่และสูญเสียของแต่ละฝ่ายอาจจะถูกต้องหรือผิดพลาดก็ได้

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความสัมพันธ์ของความขัดแย้งที่บุคคลแสดงออกมาในลักษณะของความรู้สึก ซึ่งอาจจะมาจากการที่ถูกคุกคาม ความเป็นศัตรู ความหวาดระแวง ความไม่ไว้วางใจ คนที่อารมณ์อ่อนไหวและไม่มั่นใจในตนเอง อาจจะยึดเอาเรื่องส่วนตัวบางอย่างมาเป็นสาเหตุว่าตนเองถูกคุกคาม

4. ความขัดแย้งที่แสดงออกมา เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นลักษณะขัดแย้ง แม้ว่าจะไม่แสดงออกมาให้เห็น ก็จะกระทำการต่าง ๆ ที่จะสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ พฤติกรรมเหล่านี้ อาจจะมีหรือเริ่มตั้งแต่การเป็นศัตรู คอยจ้องหาโอกาสที่จะคัดค้าน ต่อต้าน จนไปถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเห็นได้อย่างชัดเจน

5. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งหรือการเก็บคตปัญหา การแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นอย่างชัดเจนนั้นจะเป็นการยุติความขัดแย้งที่แสดงออกมาของบุคคล การยุติความขัดแย้งนั้น อาจจะทำให้แต่ละฝ่ายมีปฏิกิริยาที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีกลยุทธ์พื้นฐาน 4 ประการที่ใช้กัน ได้แก่ การทำให้อีกฝ่ายหนึ่งขณะเป็นผู้แพ้ การทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ ส่วนอีกฝ่ายชนะ การทำให้เป็นผู้แพ้ทั้งคู่ หรือเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย ส่วนการเก็บอำพรางความขัดแย้งหรือเก็บคตเอาไว้ นั้นเป็นการแสดงความเฉยเมยไม่สนใจต่อปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญ เป็นการยุติความขัดแย้งไว้ชั่วคราว และความขัดแย้งในลักษณะเดียวกันจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

6. ผลของการแก้ไขความขัดแย้ง ความพยายามที่จะแก้ปัญหหรือเก็บคตความขัดแย้งไว้ มีผลกระทบต่ออีกฝ่ายที่ ถ้าหากสามารถแก้ไขปัญหาลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งสองฝ่ายก็เป็นผู้ชนะ

### 2.1.6 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่รุนแรงมากเกินไป เพราะจะช่วยให้สมาชิกมีความคิดที่รอบคอบมากขึ้น และรู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ในทางตรงกันข้าม ถ้าความขัดแย้งมีในระดับสูงมาก ข้อมูลต่าง ๆ ถูกบิดเบือน ทำให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศตึงเครียด ความคิดใหม่ๆ และการแสวงหาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เกิดขึ้นน้อยมาก ทำนองเดียวกัน ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีอยู่ในระดับต่ำ ก็จะเกิดสภาวะที่ทุกคนคล้อยตามกัน (Groupthink) ทำให้

ขาดการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่จะมาปรับใช้ในการทำงาน Robbins (1990, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ได้อธิบายเกี่ยวกับความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้

สถานการณ์ความขัดแย้ง	ระดับความขัดแย้ง	ชนิดความขัดแย้ง	คุณลักษณะภายในขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์กร
ก	ต่ำ/ไม่มี	ทางทำลาย	ความเฉื่อยชา ลำช้า เห็นอ้อยหน่า ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความคิดใหม่ๆ	ต่ำ
ข	ระดับที่ได้ผลดีที่สุด	สร้างสรรค์	มีชีวิตชีวา สร้างสรรค์ มีการวิพากษ์ตนเอง	สูง
ค	สูงมาก	ทางทำลาย	พฤติกรรมก่อความวุ่นวาย สับสนไม่ได้รับความร่วมมือ	ต่ำ

รูปภาพ 2.4 ระดับความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์กร

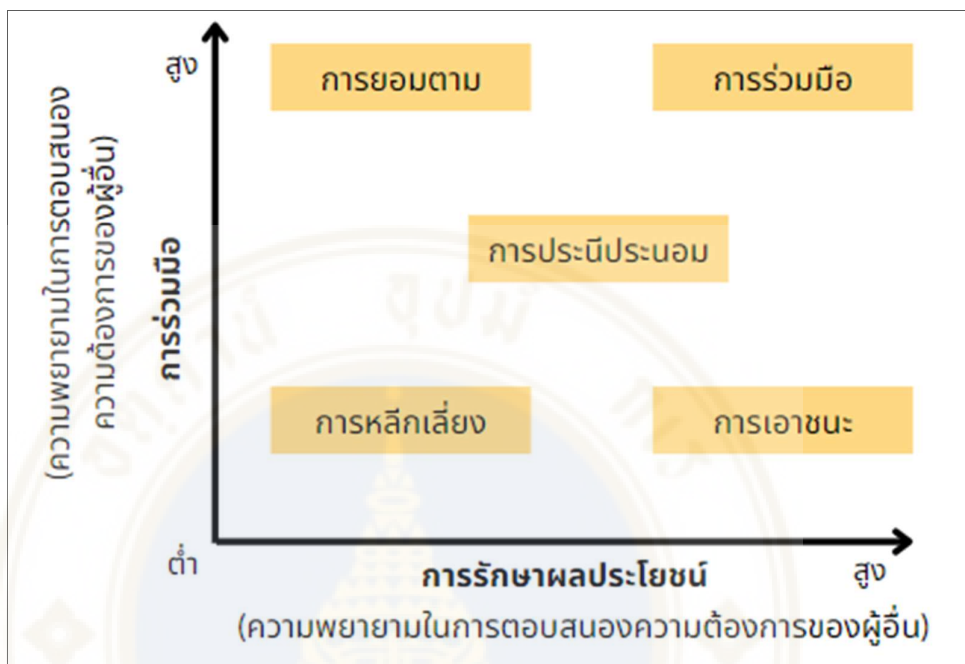
ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ 4 กลุ่ม ได้ดังนี้

1. การแพ้-แพ้ (Lose-lose) การที่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นปรปักษ์และเกลียดชังกัน
2. การแพ้-ชนะ (Lose-win) ฝ่ายหนึ่งไม่รักษาผลประโยชน์ของตนเอง ยอมให้อีกฝ่ายตัดดวงไป ทั้ง ๆ ที่ฝ่ายแพ้ต้องชกเนื้อตัวเอง
3. การชนะ-แพ้ (Win-lose) ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ โดยที่ฝ่ายชนะได้ใช้อำนาจหน้าที่ หรืออำนาจการลงโทษที่มีอยู่ให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตัวเองต้องการ อีกฝ่ายจะต้องยินยอมและรู้สึกพ่ายแพ้และเกิดความรู้สึกหดหู่ ท้อถอย
4. การชนะ-ชนะ (Win-win) ใช้การประนีประนอมเข้ามาช่วย โดยทั้ง 2 ฝ่ายได้ให้ความร่วมมือ แม้ว่าแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันก็ตาม เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

### 2.1.7 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น มีสาเหตุมาจากหลายด้าน เช่น ความเข้าใจผิด อารมณ์ กำนินิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นับเป็นความขัดแย้งที่ยากต่อการควบคุม อย่างไรก็ตามได้มีมาตรการต่าง ๆ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ทำให้ลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งลงได้

สำหรับแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้ Thomas (1976, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมองค์กร ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลจะมีวิธีการแก้ไขอยู่ 5 วิธี



รูปภาพ 2.5 วิธีการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1. การเอาชนะ (Competing) เป็นการต่อสู้กันของบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเอง โดยต้องการเพียงฝ่ายเดียว และไม่สนใจประโยชน์ของบุคคลอื่น บางครั้งอาจจะได้มาด้วยการใช้อำนาจข่มขู่และบังคับ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในภาวะจำยอมทำให้เกิดการชนะ-แพ้ และตนเองเป็นฝ่ายชนะในที่สุด โดยวิธีนี้จะชอบใช้อำนาจในทางที่ผิดโดยการบังคับอีกฝ่ายหนึ่งและจะสนับสนุนเพื่อนร่วมทีมที่มีแนวคิดตรงกัน ถ้ามีการใช้วิธีนี้บ่อยเกินไปจะทำให้มีความรู้สึกเป็นศัตรูต่อกัน การสื่อสารล้มเหลว ความไว้วางใจมีน้อยลง ความเสียหายที่เกิดขึ้นยากที่จะแก้ไข

วิธีการเอาชนะควรจะใช้เมื่อ

1. จำเป็นต้องตัดสินใจยุติปัญหาข้อขัดแย้งโดยเร็ว เพราะถือเป็นเรื่องที่ต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน
2. สมาชิกของทั้ง 2 ฝ่าย มีค่านิยม ความสนใจ และบุคลิกภาพที่ไม่ตรงกัน

3. มีปัญหาแปลกๆ ใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาคืออาศัยการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้กฎหรือระเบียบใหม่ๆ

2. การยอมตาม (Accommodating) ฝ่ายหนึ่งยินยอมทำทุกอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความพึงพอใจ โดยยอมสูญเสียผลประโยชน์ของตนเอง กลยุทธ์นี้นับเป็นการเสียสละให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยสละความคิดหรือผลประโยชน์ให้อีกฝ่ายและปล่อยให้มีการทำตามวิธีที่เขาต้องการ ถึงแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วย ซึ่งผลที่ได้อาจไม่คุ้มกับความหวังใจที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

วิธีนี้มีประโยชน์ในบางสถานการณ์ แต่ถ้าใช้บ่อยเกินไปก็จะทำให้ทีมงานด้อยคุณค่าลง การยอมแพ้ต่อผู้ที่มีอำนาจหรือบารมีเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้นั้น อาจทำให้ทีมงานรู้สึกว่าถูกลบหลู่ศักดิ์ศรี และถูกกลั่นแกล้งผลประโยชน์ จึงควรระมัดระวังไม่ให้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก อย่างไรก็ตามวิธีการยอมตามยังมีความเหมาะสมเมื่อพิจารณานำไปใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้ เช่น

1. พิจารณาแล้วว่าฝ่ายเราเป็นฝ่ายผิด ฝ่ายเราจึงยอมทำตามความคิดเห็นที่ดีกว่า

2. ประเด็นข้อขัดแย้งมีผลกระทบกับคนอื่น หรือเมื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานไว้ เพื่อความร่วมมือร่วมใจในกิจการอื่น ๆ ขององค์กร

3. ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับทางสังคม ซึ่งจะมีความสำคัญต่อทีมงานในอนาคต

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการเผชิญปัญหาที่แต่ละฝ่ายไม่สนใจที่จะต่อสู้หรือไม่ให้ร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่จะหลีกเลี่ยงไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ โดยไม่ได้เลี่ยงและไม่ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหานั้น ด้วยคนบางคนอาจมีทัศนคติต่อความขัดแย้งในทางลบซึ่งทำให้รู้สึกกลัว ขมขื่น และไม่ยอมรับว่ามันมีอยู่ ลักษณะเช่นนั้นไม่ช่วยในการแก้ปัญหา แต่จะกลับทำให้สถานการณ์นั้นมีความรุนแรงมากขึ้นจนไม่สามารถจัดการได้ ในบางสถานการณ์หากปัญหาไม่รุนแรงและไม่ได้มีผลเสียต่อองค์กร การหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้ ก็จะเป็นวิธีที่มีประโยชน์มาก วิธีการที่หลีกเลี่ยงปัญหาที่มีใช้กันทั่วไป เช่น

3.1 การเลื่อน (Postpone) เป็นการเลื่อนเวลาการพิจารณาออกไป เพื่อจะได้มีเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติม แต่ถ้าเป็นปัญหาที่เร่งด่วน ควรได้รับการแก้ไข การยืดเวลาออกไปจะเป็นผลเสียต่อองค์กรได้

3.2 การเพิกเฉย (Ignore) การเพิกเฉยไม่สนใจเรื่องที่เกิดขึ้น จะใช้ในกรณีที่บุคคลมีเจตนาสร้างความขัดแย้งหรือทำให้ความขัดแย้งขยายตัวออกไป เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

3.3 การแยกตัว (Isolate) วิธีนี้มุ่งแยกบุคคลที่มีความขัดแย้งไว้ห้อยห่าง ไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์กันอาจเป็นไปได้ยาก เนื่องจากทำงานอยู่ที่เดียวกัน สิ่งที่สามารถทำได้คือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายออกจากทีมงาน

3.4 การยับยั้ง (Withhold) การควบคุมตนเองจะใช้เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สามารถยอมรับข้อแตกต่างของกันและกันได้ ซึ่งเป็นทางเลือกที่สามารถทำได้ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งควรใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

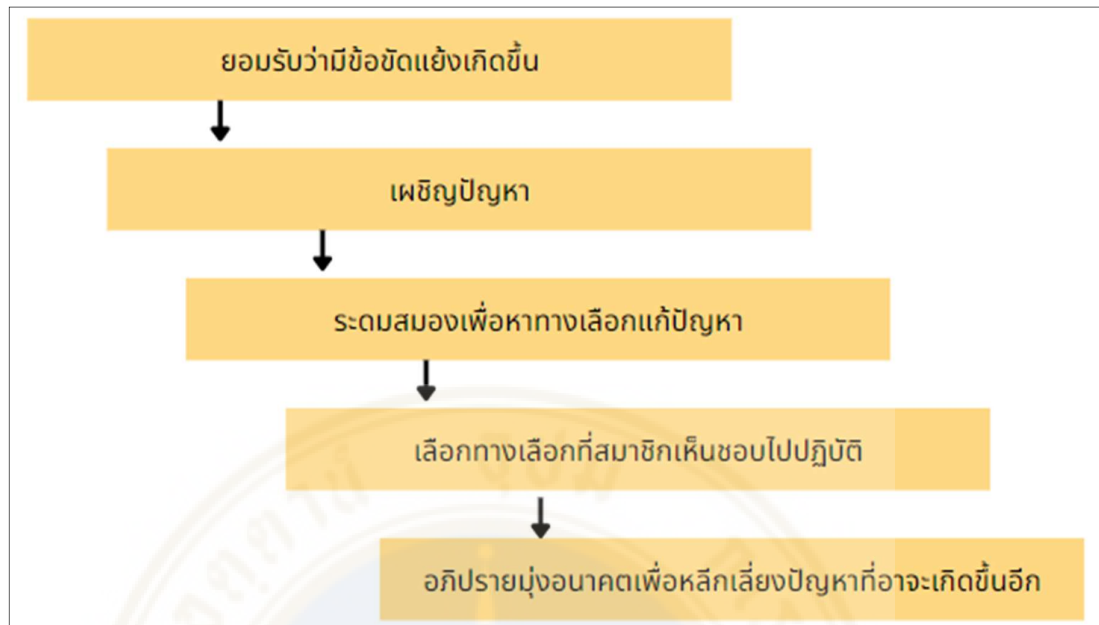
1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย ไร้สาระ แต่ยังมีปัญหาจำเป็นเร่งด่วนที่สำคัญอีกมากที่จะต้องแก้ไข

2. เมื่อเห็นว่าไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาให้เป็นที่พอใจได้ เช่น มีอำนาจน้อยกว่าที่จะทำอะไรได้ หรือกำลังจมจุ่มอยู่กับปัญหาซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก

3. เมื่อเห็นว่าการเผชิญกับความขัดแย้งจะทำให้เกิดการแตกแยกมากขึ้น เมื่อเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อแก้ปัญหาได้

4. การร่วมมือ (Collaborating) ทั้งสองฝ่ายจึงร่วมมือกันแก้ไขปัญห ความขัดแย้ง มากกว่าที่จะทะเลาะถกเถียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นต่างกัน Wynn และ Guditus (1984, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ได้กล่าวถึงกระบวนการร่วมมือไว้ว่า เป็นการสร้างสร้างความเห็นพ้องต้องกันซึ่งเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกและทำต่อไปจนกระทั่งบรรลุผล การสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและจริงจัง ให้แต่ละฝ่ายได้รับรู้ทำความเข้าใจกันให้ดีขึ้น แต่ละฝ่ายจะเริ่มชื่นชมซึ่งกันและกัน แต่ไม่จำเป็นต้องมีความเห็นที่สอดคล้องกันเสมอไป

กระบวนการแก้ปัญหาจะช่วยให้สมาชิกของทีมคู่กรณีได้ใช้ความพยายามและศักยภาพที่มีอยู่ร่วมมือกันแก้ปัญหา แทนที่จะไปต่อสู้เพื่อทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายจะมีบทบาทในทางสร้างสรรค์ Maddux (1988, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “ความขัดแย้งจะส่งผลดี เมื่อคู่กรณีแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ทดสอบความคิด ขยายขอบเขตของการคิดให้กว้าง ยั่วยุให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทำให้มีทางเลือกมากมายที่นำมาแก้ปัญหาต่าง ๆ และผลของการแก้ปัญหานั้น จะส่งผลดีตามมาด้วย”



รูปภาพ 2.6 กระบวนการร่วมมือแก้ปัญหาของทีมงาน

แต่แต่ละขั้นตอนมีแนวทางที่นำไปปรับเพื่อการแสวงหาความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งของทีมงานได้ ซึ่งแต่ละขั้นมี ดังนี้

1. ยอมรับว่ามีข้อขัดแย้ง ในขั้นนี้สมาชิกทีมงานรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข หรือทำให้ดีขึ้น จะต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน
2. เผชิญปัญหา เป็นการสำรวจความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา จะใช้เวลาส่วนใหญ่รับฟังปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายจะจำกัดอยู่เฉพาะประเด็นปัญหาเท่านั้น จะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ เป้าหมายหลักของขั้นตอนนี้ คือ ต้องทำความเข้าใจกับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก เพื่อแสวงหาผลลัพธ์ที่พึงพอใจร่วมกันของทุกฝ่าย
3. ระดมสมองเพื่อแสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา มีการจัดประชุมแบบระดมสมองเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน ทีมงานควรผสมผสานศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน และมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เลือกทางเลือกที่เหมาะสมโดยความเห็นชอบของสมาชิก จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกร่วมกัน โดยเกณฑ์อาจจะต้องพิจารณาถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับคู่กรณี และผลที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลอื่นในทีมงาน
5. อภิปรายมุ่งอนาคตเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นอีก ในขั้นสุดท้ายเป็นการขยายผลของการแก้ปัญหา โดยใช้ความคิดดี ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแก้ปัญหา



รวมกัน มาหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินการตามทางเลือกที่ตกลงกันไว้ รวมถึงการหาแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่คล้ายๆกัน ที่จะเกิดขึ้น ได้อีกในอนาคต

ถึงแม้ว่าวิธีการร่วมมือจะมีข้อดีที่เห็นได้ชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ถ้าข้อขัดแย้งมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน วิธีนี้ช่วยได้เพียงชี้ให้เห็นข้อแตกต่างที่เป็นปัญหา แต่ไม่สามารถจะเปลี่ยนความคิดเห็นเดิมที่มีอยู่ได้ ดังที่ Petrock (1990, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในข้อมูลการรับรู้และบทบาทจะแก้ไขได้ง่ายกว่าความขัดแย้งที่เกิดจากค่านิยมที่แตกต่างกัน การบังคับให้คนสองคนที่มีค่านิยมแตกต่างกันอย่างมากมาทำงานร่วมกัน มีแต่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งเดิมที่มีอยู่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จนยากที่จะควบคุม

การจัดความขัดแย้งโดยการร่วมมือแก้ปัญหา ควรใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

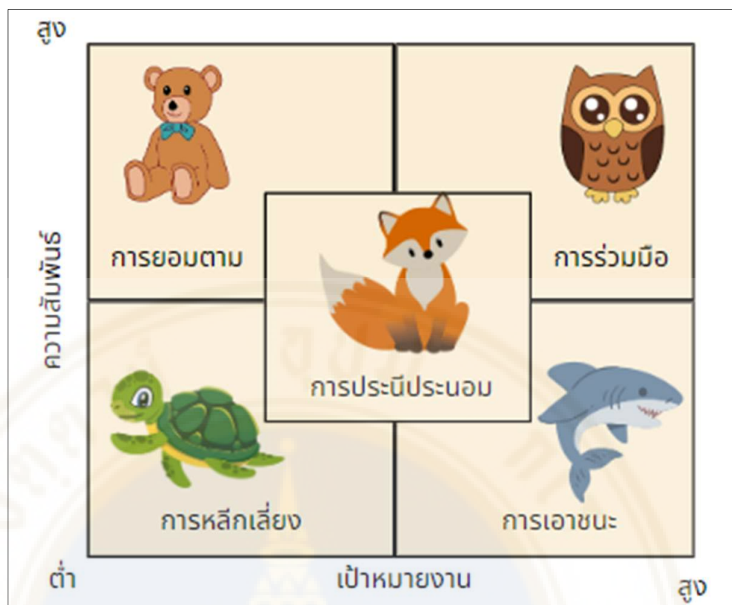
1. ต้องการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเชิงผสมผสาน เพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญ เกินกว่าที่จะประนีประนอมได้
2. มีวัตถุประสงค์ในการทำความเข้าใจกับผู้อื่น หรือต้องการเรียนรู้ ความต้องการของผู้อื่น
3. มีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีใหม่ๆ เพื่อให้ได้ทิศทางใหม่หรือภาพใหม่ๆในการมองปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นทางสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าเอาชนะ ทั้งสองฝ่ายได้รับการขอร้องให้เสียสละเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิบางอย่างจากอีกฝ่าย เกิดผลดีต่อทีมงาน โดยมาพบกันคนละครั้งทาง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากและเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูง (Roberts and Hunt, 1991, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์)

วิจิตร วรุตบางกูร (2531, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) เสนอแนะวิธีการประนีประนอมควรใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

1. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการเสียเวลาลงแรงเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ
2. เมื่อคู่กรณีมีอำนาจเท่าเทียมกัน ต่างฝ่ายแสดงท่าทีชัดเจนว่าต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสองฝ่าย
3. ต้องการตกลงในประเด็นหลักๆ หรือประเด็นสำคัญให้ได้

Johnson และ Johnson (1982, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์) ได้อธิบาย พฤติกรรมของการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้างานไว้ 5 รูปแบบ โดยใช้แทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด



รูปภาพ 2.7 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

1. แบบการเอาชนะ แทนด้วยฉลาม เป็นหัวหน้าที่แก้ความขัดแย้งโดย มุ่งเน้นเป้าหมายของงานหรือความต้องการของหัวหน้า ไม่สนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นและ ความสัมพันธ์ของผู้ที่ร่วมงานด้วย โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อที่จะเอาชนะ ชอบเผชิญหน้า กล้าที่จะพาดฟัน ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา

2. แบบการยอมตาม แทนด้วยตุ๊กตาหมี เป็นหัวหน้าที่แก้ความขัดแย้ง โดยมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมมากกว่าเป้าหมายของงาน และยินยอมทำตามอย่างไม่มีเงื่อนไข ยิ้มแย้มแจ่มใส เสียสละ มองคนในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใคร ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรก็จะใช้วิธีการยอม ตาม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

3. การหลีกเลี่ยง แทนด้วยเต่า เป็นพฤติกรรมแก้ความขัดแย้งโดยใช้ วิธีการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญกับคู่กรณี ยอมทำตามด้วยความขุ่นเคืองใจ ไม่สนใจสัมพันธ์กับใคร และ จะไม่ตัดสินใจในการแก้ปัญหางาน โดยมีความสัมพันธ์กับทีมงานอยู่ในระดับต่ำ

4. แบบความร่วมมือ แทนด้วยนกฮูก เป็นพฤติกรรมแก้ความขัดแย้ง โดยการเผชิญกับปัญหา ใจเย็นรับฟังปัญหา มีความสุขุมรอบคอบ คอยสำรวจความต้องการของ ทีมงาน ถึงแม้จะเสียเวลาก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้จะแสวงหาวิธีการที่ตอบสนองความต้องการ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยหาทางออกที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่ายและได้ผลตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. แบบประนีประนอม แทนด้วยสุนัขจิ้งจอก เป็นพฤติกรรมการแก้ความขัดแย้งโดยการประนีประนอม มักใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อไม่ให้เสียเปรียบผู้อื่นมากนัก แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปเพียงวันๆ และได้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้าง

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของพนักงานในแต่ละองค์กร พบว่ายังไม่มีการศึกษาความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยสามารถสรุปงานวิจัยตามตารางดังนี้

ตาราง 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
ปรารธนา หลีกภัย (2564)	ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง	ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 เฉพาะพื้นที่อำเภอเมืองตรัง จำนวนรวม 543 คน และข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 เฉพาะพื้นที่อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง จำนวน 1,210 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)	ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ บังคับด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล บังคับด้านสภาพองค์การ และบังคับด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ
ณัฐพัชร์ สุทธิสา (2562)	การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท	พนักงานของ บริษัท ไทยคูน เวิลด์ ทรัป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ไทยคูน เวิลด์ ทรัป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
	ไทยคุณ เวลไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	จำนวน 870 คน การวิจัยเชิง สำรวจ	พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการ แข่งขัน ด้าน การปรองดอง ด้าน การ ประนีประนอม และด้านการหลบหลีกความ ขัดแย้ง ตามลำดับ
วนิดา เนาวนิตย์ (2563)	การจัดการความ ขัดแย้งใน สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2	ผู้บริหารสถานศึกษาและ รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน และครู หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ (5 วิชาหลัก) จำนวน 114 คน รวม 193	การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการ ปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้ง มีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการ สร้างผลงาน นอกจากนี้สถานศึกษามีผู้บริหารหรือ ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว ยังต้องมีทักษะด้านกลยุทธ์หรือวิธีการจัดการความ ขัดแย้งเป็นอย่างดี เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ในสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกใช้ กลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ต่างๆ เพื่อยุติปัญหา
จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562)	การบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา ตาม ความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขต	ครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวน 327 คน โดยใช้วิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้นจำแนก และ การสุ่มอย่างง่าย	ครู สังกัด สำนักงาน เขต พื้นที่ การ ศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความ คิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายได้ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการยอมรับ

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
	พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2		
กมลนัฏ ศรีจ้อย (2560)	การบริหารจัดการ ความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ใน จังหวัดอุทัยธานี	ผู้บริหารสถานศึกษา รอง ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม สาระ ในสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษาจังหวัด อุทัยธานี จำนวน 148 คน	การบริหารจัดการ ความขัดแย้งด้านการ ประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการ บริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเอาชนะ
เบญจวรรณ จันทร์โต (2559)	ศึกษาสาเหตุความ ขัดแย้งในการ ทำงานของ พนักงานใน โครงการก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ ประกอบธุรกิจ ก่อสร้าง	พนักงานที่ทำงานใน โครงการก่อสร้างในเขต นิคมชลบุรีและนิคม กบินทร์บุรี จำนวนทั้งสิ้น 280 คน โดยใช้วิธีการเลือก แบบเฉพาะเจาะจง	ปัจจัยที่มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งในการทำงาน ของพนักงานใน โครงการก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล มีระดับการตัดสินใจที่ไม่ส่งผล ต่อปัจจัยที่มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้ง เนื่องจาก สาเหตุความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานใน โครงการนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล มี ระดับการตัดสินใจที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ไม่มีผลต่อ การรับรู้คุณภาพสารสนเทศ เนื่องจากการรับรู้ คุณภาพสารสนเทศในการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่ในโครงการนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัย ส่วนบุคคล
ธีระเดช พันธศรี (2560)	ศึกษาความขัดแย้ง ภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด	พนักงานที่ทำงานอยู่ใน บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด จำนวน 180 คน เป็น พนักงานระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และ	สรุปสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนวเชั่น จำกัด ในภาพรวมนั้น สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ ลักษณะ โครงสร้างของหน่วยงาน หมายความว่า โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิคอน โนวเชั่น

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
		ระดับปฏิบัติการ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีแบบกลุ่ม (Cluster Random sampling)	จำกัด ต้องได้รับการแก้ไขก่อน ซึ่งก็ได้สอดคล้องกับ ข้อมูลของพนักงานที่ลาออก ส่วนปัจจัยย่อยสอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน หากพิจารณาปัจจัยย่อย สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร ซึ่งปัจจัยย่อยนี้พนักงานอาจเกิดความสับสน เกี่ยวกับกันจนเกิดเป็นประเด็นทำให้เกิดความขัดแย้งกันมากที่สุด ทำให้บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด และเมื่อพนักงานไม่มีความสุข ก็ส่งผลให้เกิดการลาออกในทุกๆ ปี
นภาพร ชินวงศ์ (2558)	ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงานด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก	พนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 185 คน และพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก จำนวน 200 คน	ความขัดแย้งในองค์กร ทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relation Conflict) และความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) ผลของการศึกษา พบว่า พนักงานที่ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะมีระดับความขัดแย้งด้านงานสูงกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ และสถานการณ์แข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจึงอาจเป็นเหตุผลพนักงานต้องทำงานภายใต้สภาวะที่มีความกดดันมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละโครงการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าสูง และมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีก

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
<p>พิชญ์สินี รัตนลือชากุล (2563)</p>	<p>การศึกษาปัญหา ความขัดแย้งและ การจัดการปัญหา ความขัดแย้ง ของผู้ ประกอบวิชาชีพ ทางการแพทย์ ใน บริบทของ ห้องปฏิบัติการทาง การแพทย์</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานใน ห้องปฏิบัติการทาง การแพทย์และแผนกที่ เกี่ยวข้องของ โรงพยาบาล A จำนวน 32 คน</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มี มุมมองต่อความขัดแย้งแบบนักมนุษยสัมพันธ์เป็น ส่วนใหญ่ และรูปแบบความขัดแย้งที่พบเป็นความ ขัดแย้งระดับบุคคล (interpersonal conflict) และ จัดเป็นความขัดแย้งกับเพื่อนต่างหน่วยงาน หรือ diagonal conflict โดยสาเหตุของความขัดแย้ง มัก เป็นความขัดแย้งด้านข้อมูล เนื่องจากการไม่ทราบ และไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของกันและกัน การมีความรู้ความเข้าใจไม่ตรงกัน และการสื่อสาร ที่ไม่ชัดเจน เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานใน ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มักใช้การ ประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง โดยจะ คำนึงถึงปัจจัยด้านคน ซึ่งก็คือการคำนึงถึงบริบท งานของกลุ่มขัดแย้ง เพื่อเลือกวิธีสื่อสารให้ ข้อมูลที่ ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็น แนวทางในการทำงาน และแนวทางในการจัดการ ความขัดแย้ง รวมถึงการบริหารเพื่อป้องกันการ เกิดความขัดแย้งในอนาคต</p>
<p>วรัญญา กล้วผิต (2560)</p>	<p>การจัดการความ ขัดแย้งที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่ม เครือข่ายภาคกลาง</p>	<p>พนักงานธนาคารกรุงไทยที่ สังกัดพื้นที่ กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 200 คน</p>	<p>การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย พบว่า โดยรวมและรายด้านมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการ ดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละ ด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ</p>

ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2562)	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2	ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มแบบง่าย และ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด
สุกัญญา โด๊ะเส็น และ จรัส อติวิทยากรณ์ (2562)	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในอำเภอสะเตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สงขลา เขต 3	ครูผู้สอนโรงเรียน ประถมศึกษาในอำเภอสะเตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 234 คน	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในอำเภอสะเตาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต.3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ
ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559)	การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)	ผู้บริหารและครูในโรงเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวน 94 คน	การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากได้แก่ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลางคือ แบบหลีกเลี่ยง ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุดคือ แบบผสมผสาน



ชื่อผู้ศึกษา	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	ผลการศึกษาที่ได้
ณัฐพล จันทร์เกิด และสุพัฒนา หอมบุปผา (2558)	แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1	ครูผู้สอน จำนวน 313 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ตามอำเภอที่สถานศึกษา สังกัดและขนาดสถานศึกษา แล้วกำหนดสัดส่วน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ทำการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิเคราะห์เนื้อหา	สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันดับรองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และปัญหาต่ำที่สุด คือ ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553)	ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด	จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด จำนวน 48 คน	การสื่อสารระหว่างบุคคล ทรรศนะที่มีอยู่อย่างจำกัด กระบวนการทำงานและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก ส่วนค่านิยมที่แตกต่างเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ส่วนระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมีหลายปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล (ปรารธนา หลีกภัย, 2564; พิชญ์สินี รัตนลือชากุล, 2563; นวพร ชินวงศ์, 2558; ณัฐพล จันทร์เกิด และ สุพัฒนา หอมบุปผา, 2558; ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553; เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; ธีระเดช พันธศรี, 2560) 2. ปัจจัยด้านการสื่อสาร แต่ละคนต่างมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาประสานงานหรือทำงานร่วมกัน อาจทำให้ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในกระบวนการของกันและกัน ความรู้แต่ละสาขาวิชาต่างกัน ทำให้การสื่อสารมีความไม่ชัดเจน (พิชญ์สินี รัตนลือชากุล, 2563; ธีรวัฒน์

ปถมพานิชย์, 2553) 3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร อาจมาจากความรับผิดชอบงานที่มีเหลื่อมล้ำกัน ในองค์กร ทำให้พนักงานอาจเกิดความสับสน เก่งงานกัน จนเกิดเป็นประเด็นทำให้ เกิดความขัดแย้งกันมากที่สุด ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด (ธีระเดช พันธศรี, 2560)

ในส่วนการบริหารความขัดแย้งนั้น มีหลายวิธี ได้แก่ 1. การประนีประนอม ใช้วิธีการรับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน (ปรารณา หลีกภัย, 2564; กมลนันทน์ ศรีจ้อย, 2560; วรรณญา กลัวผิด, 2560; ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559) 2. ความร่วมมือ วิธีการนี้มุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น และเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (ณัฐพัชร สุทธิสา, 2562; จตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์, 2562; สุกัญญา โต๊ะเส้น และจรัส อติวิทยภรณ์, 2562) 3. การเอาชนะ วิธีการนี้มีการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม และผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ โดยพูดให้ยอมรับในแนวคิด และหลักการบริหารของตนแก้ไขปัญหาโดยไม่รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรนั้น มีการศึกษาความขัดแย้งในหน่วยงานราชการ (ปรารณา หลีกภัย, 2564; วนิตา เนาวนิตย์, 2563; จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562; กมลนันทน์ ศรีจ้อย, 2560; วรรณญา กลัวผิด, 2560; จตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์, 2562; สุกัญญา โต๊ะเส้น และจรัส อติวิทยภรณ์, 2562; ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559; ณัฐพล จันทร์เกิด และ สุพัฒนา หอมบุปผา, 2558) ความขัดแย้งในหน่วยงานเอกชน (ณัฐพัชร สุทธิสา, 2562; เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; ธีระเดช พันธศรี, 2560; นวพร ชินวงศ์, 2558; ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553 และหน่วยงานบุคลากรทางการแพทย์ (พิชญ์สินี รัตนลือชากุล, 2563) จากการทบทวนงานวิจัยพบว่ายังไม่มีการศึกษาความขัดแย้งในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

## สาเหตุของความขัดแย้ง

### ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง กระบวนการค้นหาและเปลี่ยนประสบการณ์ การผสมผสานเพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่สำหรับตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (กาญจนา รอดแก้ว, 2550 อ้างถึงใน วีรณัฐ แซ่จิ้น)

จากการศึกษาของปรารธนา หลีกภัย (2564) พบว่า การที่ปัจจัยด้านส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้ง เนื่องจากข้าราชการครูแต่ละคนมีความแตกต่างในเรื่องของ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพร ชินวงศ์ (2558) ที่พบว่า ธุรกิจสังหาริมทรัพย์และธุรกิจในกลุ่มค้าปลีก ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการ

อย่างไรก็ตามงานวิจัยข้างต้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ที่พบว่า ประสบการณ์ที่มาจากการทำงานที่ต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กร เพราะครูได้รับการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีวุฒิทางอารมณ์มากขึ้น ใช้เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าใช้อารมณ์

จากงานวิจัยในอดีตประสบการณ์ในการทำงานนั้นเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากความแตกต่างของประสบการณ์ในด้านความรู้ ทักษะ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ได้สัมผัสมาจากระบบองค์กร ทำให้การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอาจจะเกิดความไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 1 ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

### การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน

การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หมายถึง เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไป การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Robbins, 1998 อ้างถึงใน ธีระเดช พันธศรี)

จากการศึกษาของพิชญ์สินี รัตนลีลากุล (2563) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ มองว่าสาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้ง มาจากด้านข้อมูล (data conflict) โดยสรุปได้ว่า แต่ละคนต่างมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาประสานงานหรือทำงานร่วมกัน อาจทำให้ไม่ทราบ

หรือไม่เข้าใจในกระบวนการของกันและกัน ทำให้การสื่อสารมีความไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553) ที่พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลเนื่องจากการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายโดยส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกันในเรื่องของคุณสมบัติ เช่น ฝ่ายดูแลลูกค้า เมื่อได้รับข้อมูลจากลูกค้าก็จะต้องนำมากระจายงานให้กับฝ่ายผลิตหรือฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะนำเสนอข้อมูลและความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียด ทั้งนี้หากฝ่ายดูแลลูกค้าสัมพันธ์นำเสนอข้อมูลไม่ถูกต้อง ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ก็จะไม่สามารถที่จะทำตามความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

จากงานวิจัยในอดีตการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนนั้นเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร มาจากข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือไม่เข้าใจกระบวนการของอีกฝั่ง ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร เกิดความไม่เข้าใจกันซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 2 การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

### หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน

หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน หมายถึง ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในงานและการตัดสินใจ มาจากการที่แบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน มีความคลุมเครือ จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือเกี่ยวงานกันได้ (Greenberg and Baron, 1997 อ้างถึง นวพร ชินวงศ์)

จากการศึกษาของธีระเดช พันธศรี (2560) พบว่า ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานไม่ชัดเจนที่ ทำให้พนักงานอาจเกิดความสับสน เกี่ยวหน้าที่กัน เป็นผลมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร จนเกิดเป็นประเด็นทำให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด ทำให้บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด และเมื่อพนักงานไม่มีความสุข ก็ส่งผลให้เกิดการลาออกในทุก ๆ ปี

จากงานวิจัยในอดีตหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจนในการทำงานนั้นเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร มาจากการที่ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานไม่ชัดเจน ซึ่งยังมีการศึกษาในเรื่องนี้ไม่มาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน และขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

## การบริหารความขัดแย้ง

### การร่วมมือ

การร่วมมือ หมายถึง การร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยทั้งสองฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง มากกว่าจะทะเลาะถกเถียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นต่างกัน (Wynn & Guditus, 1984, อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์)

จากการศึกษาของ วรรัญญา กลัวผิด (2560) พบว่า การร่วมมือ คือ วิธีการนี้มุ่งจัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น และเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่พอใจทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาออกมาในรูปแบบเชิงสร้างสรรค์ จนทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562) พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้งและลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งของประเด็นปัญหาเดิมในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายต่อการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยในอดีตการบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการร่วมมือ เป็นการพยายามเข้าใจปัญหาของทั้ง 2 ฝ่าย ใช้การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหากลางในองค์กร ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ส่งผลให้เกิดการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 4 วิธีการร่วมมือกัน เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง

### การประนีประนอม

การประนีประนอม หมายถึง เป็นการเดินสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าเอาชนะ ทั้งสองฝ่ายได้รับการขอร้องให้เสียสละเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิบางอย่างจากอีกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อทีมงาน แต่ละทีมจะได้บางสิ่งและยอมสูญเสียบางสิ่งโดยมาพบกันคนละครึ่งทาง (Roberts & Hunt, 1991 อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์)

จากการศึกษาของปรารธนา หลีกภัย (2564) พบว่า ข้าราชการครูมีการใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีแบบสันติซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีการที่ข้าราชการครูในจังหวัดตรังนำมาใช้ คือ ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา พยายามหาทาง

ประณีประนอมค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560) พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประณีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรทางการศึกษาถึงแม้จะอยู่ต่างโรงเรียนกัน ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน เพราะมีถิ่นอาศัยอยู่ร่วมกันมานาน รู้จักนิสัยใจคอ รสนิยม วิถีชีวิต ค่านิยม มุมมอง ปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายๆกัน วิธีตัดสินใจใกล้เคียงกันทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามให้กัน เช่นเดียวกับ งานวิจัยของวรัญญา กลัวผิด (2560) พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประณีประนอม เป็นวิธีการเดินทางสายกลางระหว่างพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือ แสดงให้เห็นว่าพนักงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยในอดีตการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการประณีประนอมนั้น เป็นวิธีที่มักใช้ในการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นวิธีที่จะหาตรงกลางของความขัดแย้ง โดยรับฟังข้อมูลของทั้ง 2 ฝ่าย ใช้การเจรจา เพื่อยุติปัญหา ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 5 วิธีการประณีประนอม เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง

### การหลีกเลี่ยง

การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉยๆและไม่สนใจความขัดแย้ง เป็นการไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น ไม่สู้กับปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา (ประกายทิพย์ ผาสุก, 2550 อ้างถึงใน กมลนัทธ์ ศรีจ้อย )

จากการศึกษาของ จตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562) ที่พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เป็นอันดับต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามองถึงผลกระทบของปัญหาความขัดแย้ง หากไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงความเชื่อถือของบุคลากร ที่มีต่อผู้บริหารอาจลดน้อยลงในอนาคต อาจก่อให้เกิดปัญหาได้อีกในอนาคต เพราะ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นยังไม่หมดไป เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง

จากงานวิจัยในอดีตการบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงนั้น ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่จะหลีกเลี่ยงไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ เพื่อออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง และขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ที่ 6 วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นเพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีขอบเขตงานวิจัยและขั้นตอนในการศึกษาวิจัยดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาโดยมองภาพรวมทุกมิติ (Holistic perspective) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เป็นความรู้สึกนึกคิด คุณค่าของมนุษย์ เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive Analysis) ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จากภาพรวมของหลายมิติ มีความต้องการข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อเข้าใจบริบทของสังคม มีการเก็บรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความเชื่อ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาสังคมและวัฒนธรรมทั้งหมด (แววดาว พรหมเสน, 2554)

#### 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากต้องการข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานภายในองค์กร รวมถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงาน โดย

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งหมด 30 คน (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) ผู้วิจัยจึงได้แบ่งผู้สัมภาษณ์ออกเป็น ระดับผู้บริหาร 10 คน และพนักงาน 20 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิดและปลายปิด โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจในรูปแบบที่แตกต่างกัน

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 การเตรียมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมข้อมูลที่จะสัมภาษณ์ โดยมีการกำหนดแนวคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้สามารถกำหนดทิศทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

#### 3.4.2 เตรียมตัวสัมภาษณ์

กำหนดรูปแบบคำถาม ค้นหาข้อมูลของความขัดแย้ง และรวบรวมกลุ่มคนที่กำลังทำงานในรัฐวิสาหกิจ มีประสบการณ์ในการทำงาน และเคยมีความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่จะให้ข้อมูลในการทำวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### 3.4.3 ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย ติดต่อนัดหมาย เวลาในการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยในวันสัมภาษณ์ เริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยการชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการขั้นตอน ซึ่งจะมีการพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นของงานวิจัย และยินดีที่ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยทำการบันทึกเทปและจดบันทึกประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์



### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการถอดข้อมูลตามบริบท นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อจับประเด็นที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหา โดยมีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ (Open Coding)
2. ตรวจสอบข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Axial Coding)
3. จัดกลุ่มและหมวดหมู่ข้อมูลในประเด็นที่ศึกษา (Selective Coding)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” มาจากการเก็บข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือพนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งหมด 30 คน

#### 4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ประกอบด้วยเพศชาย 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เพศหญิง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 ตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ระดับพนักงาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 โดยประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ดังแสดงในตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
หญิง	15	50.0
ชาย	15	50.0
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
<u>อายุ</u>		
อายุระหว่าง 25-35 ปี	19	63.3
อายุระหว่าง 36-45 ปี	6	20.0
อายุระหว่าง 46-55 ปี	5	16.7
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงาน	20	66.7
ผู้บริหาร	10	33.3
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ระหว่าง 3-5 ปี	8	26.7
ระหว่าง 6-10 ปี	10	33.3
มากกว่า 10 ปี	12	40.0
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

#### 4.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นเกิดได้หลายสาเหตุ ทั้งในเรื่องของประสบการณ์ในการทำงาน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ประสบการณ์ในการทำงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน จาก 30 คน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากพนักงานในองค์กรนั้น แต่ละคนนั้นมีการสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานในหลายๆที่ ทำให้เรียนรู้การทำงานไม่เหมือนกัน เมื่อมาทำงานด้วยกันทำให้แต่ละคนมองว่าวิธีการทำงานของตนเองนั้นถูก รวมถึงความแตกต่างของ Generation ผู้ใหญ่จะมองในมุมมองที่โตกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า ก็อาจจะมองว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ต้องปฏิบัติตามขั้นตอน แต่ในส่วนของมุมมองของเด็กรุ่นใหม่อาจจะมองว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นอาจจะทำให้เกิดการล่าช้าในการทำงาน ซึ่งการที่ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันนั้น ทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร

“...การมีประสบการณ์ทำงานในแต่ละที่ของคนต่างกัน พอพูดคุยเรื่องงาน แต่มองคนละมุมมอง ต่างคนต่างมองว่าสิ่งตัวเองมองถูก เนื่องจากมุมมองและประสบการณ์ที่ต่างกัน ทำให้ไม่รับฟังกัน จนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น...”

เพศหญิง อายุ 31 ปี ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

“...ความคิดเห็นไม่ตรงกัน โดเมนคนละยุค เห็นโลกมาไม่เหมือนกัน มีประสบการณ์ในการทำงานแต่ละที่ไม่เหมือนกัน ด้วยความที่ Generation ต่างกัน การทำงานก็จะมีกรขัดกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน แต่ละคนมีไอเดียที่ต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น...”

เพศชาย อายุ 28 ปี ตำแหน่งวิศวกร

“...มีสถานการณ์ที่เกิดการแลกเปลี่ยนกัน ในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ ประสบการณ์ โดยแสดงออกในเวลาเดียวกัน พอไม่ตรงกันคนอื่น ก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง...”

เพศชาย อายุ 29 ปี ตำแหน่งวิศวกร

“...การทำงานของคนในแต่ละวัย มีมุมมองการทำงานที่ต่างกัน ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์มากกว่า แต่เด็กยังขาดประสบการณ์อยู่ เช่น มีงานชิ้นหนึ่ง ผู้ใหญ่มองว่าต้องทำแบบนี้ตามประสบการณ์ที่เคยทำมา แต่เด็กจะมองว่าไม่ต้องทำแบบนี้ สามารถทำวิธีอื่นที่เร็วกว่าได้ ซึ่งทั้ง 2 วิธีได้ผลลัพธ์เหมือนกัน...”

เพศหญิง อายุ 55 ปี ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไประดับ

“...ทัศนคติของบุคคลนั้น เรื่องของ Generation มุมมองความคิดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มุมมองความคิดต่างกัน บางคนเคยเจอลักษณะการทำงานรูปแบบหนึ่ง ประสบการณ์มาจากคนละที่บางคนอาจจะมองว่าวิธีนี้ดี ประสบการณ์สะสมแนวทางที่ต่างกัน...”

เพศชาย อายุ 48 ปี ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง

### การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน

จากกลุ่มตัวอย่าง 5 คน จาก 30 คน พบว่า การที่พนักงานสื่อสารไม่ชัดเจน อาจจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดในการทำงาน ซึ่งอาจจะมาจากการที่พนักงานไม่เข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ ทำให้สื่อสารออกมาได้ไม่ชัดเจน หรือการพูดคุยผ่านทาง Social Media เช่น Line, E-mail อาจจะทำให้การสื่อสารนั้นผิดพลาด ขาดความชัดเจน มีโอกาสที่พนักงานจะมีความขัดแย้งกัน

“...ความขัดแย้งที่มาจากพนักงานสื่อสารไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจไม่เหมือนกัน พนักงานเกิดการเข้าใจผิด...”

เพศหญิง อายุ 25 ปี ตำแหน่งนักระบบคอมพิวเตอร์

“...การที่ต่างฝ่ายต่างเข้าใจแต่ดันเข้าใจไปคนละทาง อาจเกิดจากการที่สื่อสารไม่ชัดเจน และไม่มีการพูดคุยกันเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน ทำให้การทำงานมีปัญหา มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้...”

เพศหญิง อายุ 39 ปี ตำแหน่งหัวหน้าแผนก

“...ไม่มีการสื่อสารที่เข้าใจกัน พนักงานจากสายงานอื่นโทรมาขอข้อมูล แต่ยังไม่ทราบเลยว่า ต้องการข้อมูลอะไร แบบไหน พูดยกไปวนมา ทำให้คนฟังงงงิง เกิดสื่อสารที่ผิดพลาด และไม่มี ความชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสายงานได้ ...”

เพศชาย อายุ 33 ปี ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

“...การสื่อสารผ่านทางคุยทางโทรศัพท์ หรือคุยแชทผ่านทางไลน์ อาจจะไม่เข้าใจกัน เกิดการสื่อสารที่ไม่มีความชัดเจน เวล่านำข้อมูลที่คุยไปทำต่อแล้วผิดก็เกิดความขัดแย้งกัน น่าจะคุยกันแบบเห็นหน้ามากกว่า อยากได้ข้อมูลอะไรก็จะได้เข้าใจกันมากขึ้น...”

เพศหญิง อายุ 35 ปี ตำแหน่งหัวหน้าแผนก

#### หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คน จาก 30 คน พบว่า การที่หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนนั้น จะทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน พนักงานโยนงานกันไปมา เนื่องจากไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีความซ้ำซ้อน และล่าช้า ทำให้พนักงานนั้นเกิดความขัดแย้งกัน

“...ผู้บริหารสั่งงานที่ไม่ตรงกับงานของแผนก ซึ่งจริง ๆ แล้วงานนี้เกี่ยวข้องกับ 2 แผนก แต่การที่หน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ว่าตกลงแผนกไหนจะต้องทำ เกิดการเกี่ยงงาน โยนงานกันไปกันเมื่อสรุปไม่ได้ว่าใครต้องเป็นคนทำก็เกิดความความขัดแย้งของคนจาก 2 แผนก...”

เพศชาย อายุ 33 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก

“...เมื่อน้ำที่ความรับผิดชอบในงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เราไปทำงานทับกับงานของคนอื่น ทำให้เราไปทำงานซ้ำกับคนอื่น เกิดข้อผิดพลาด บางที่ไม่รู้ว่างานนี้ใครเป็นคนรับผิดชอบ ทำให้เกิดการโยนงานกันไปมาทำให้พนักงานขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน...”

เพศชาย อายุ 43 ปี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการกอง

#### 4.3 การบริหารความขัดแย้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่า การบริหารความขัดแย้งนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### การร่วมมือ

จากกลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 30 คน พบว่า การร่วมมือนั้น เป็นวิธีที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว โดยได้มีการพูดคุยกันระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน หาแนวทางที่ดีที่สุด หากความเห็นพ้องหาข้อดีของแต่ละส่วนเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายเกิดการร่วมมือกันที่จะขจัดความขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในเรื่องความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายและการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“...ถ้าสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ในระยะยาว ทั้ง 2 ฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางออกของปัญหา การใช้การร่วมมือกัน มีข้อดีทุกอย่างขึ้นอยู่กับว่าใช้กับใคร เหมาะกับคนที่ไม่พร้อมใจม ดึงข้อดีออกมา ทำงานให้สำเร็จ ทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่...”

เพศหญิง อายุ 30 ปี ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

“...การใช้ความร่วมมือกันสามารถทำได้ในระยะยาวมากกว่า การประนีประนอม ต้องมีการยอมรับในประเด็นในเรื่องต่าง ๆ ไม่สามารถทำได้อย่างยั่งยืน โดยหาข้อตกลงร่วมกัน หาแนวทางที่ดีที่สุด หากความเห็นพ้องหาข้อดีของแต่ละส่วนทำให้เกิดการพัฒนา ถึงแม้จะมีมุมมองต่างกัน แต่สามารถหาจุดตรงกลางหากความเห็นพ้องร่วมกันได้...”

เพศชาย อายุ 48 ปี ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง

“...จะเลือกใช้ความร่วมมือ ทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย เนื่องาน ความรับผิดชอบเหมือนกัน เรียกมาคุยว่าปัญหาคืออะไรในพื้นที่ส่วนตัว ไม่อ้อมค้อม ถ้าทุกคนเข้าใจและร่วมมือกัน

จะทำให้ลดความขัดแย้งลงได้ ทำให้เราเข้าใจมุมมองความคิดของคนนั้นมากขึ้น ทำให้ในอนาคต เราสามารถรับมือได้...”

เพศชาย อายุ 33 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหน้าแผนก

“...วิธีการที่ดีที่สุดคือ การเอาคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันมานั่งคุยกัน หากจุดที่ลงตัว ที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน นำข้อเท็จจริงมาพูดคุยกัน โดยจะเลือกการร่วมมือเข้ามาช่วย ใช้การพูดคุยกัน เรียนรู้เพื่อแก้ไขทำอย่างไร ไม่ให้ความขัดแย้งลุกลาม อยู่ที่บริบทของความขัดแย้งด้วย สิ่งที่ดีที่สุดคือหากจุดที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน หากข้อตกลงที่ได้ผลประโยชน์ ไม่มีคนเสียผลประโยชน์...”

เพศชาย อายุ 28 ปี ตำแหน่งวิศวกร

### การประนีประนอม

จากกลุ่มตัวอย่าง 20 จาก 30 คน พบว่า การประนีประนอมนั้นเป็นการหาจุดตรงกลางของทั้ง 2 ฝ่าย โดยใช้การพูดคุยกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ก็จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน ขจัดความขัดแย้งลง บรรยากาศในการทำงานนั้นดีขึ้น

“...เปิดใจ คิดในมุมของอีกฝ่าย ไม่ยึดติดกับความคิดของตัวเอง ฟังก่อน แล้วค่อยจัดการความขัดแย้งเป็นลำดับขั้นตอน โน้มน้าวให้เค้าเห็นตรงกับเรา หรือไม่เราก็เห็นตรงกับเค้า อาจจะคุยกันก่อน รับฟังทั้ง 2 ฝ่าย หากจุดร่วมตรงกลาง ใช้การประนีประนอมเข้ามาทำให้ไม่เกิดความบาดหมาง สามารถทำงานร่วมกันได้...”

เพศชาย อายุ 33 ปี ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

“...เรียกมาคุยทีละคน เพื่อที่จะรู้ปัญหา แล้วเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกัน แล้วหาวิธีปรับเข้าหากัน หากจุดตรงกลางที่ 2 คนยอมรับได้ ประนีประนอม ถอยคนละก้าว ได้จุดตรงกลางที่ทั้ง 2 คนยอมรับได้ สามารถทำงานด้วยกันได้ สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ การคุยกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต...”

เพศชาย อายุ 31 ปี ตำแหน่งวิศวกร

“...การปรับเปลี่ยนความคิด ทศนคติที่ไม่ตรงกันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งก็จะใช้หลักของการประนีประนอมหาทางออก

ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อหาข้อบกพร่องหรือความลงตัวที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน สร้างความปรองดอง...”

เพศชาย อายุ 48 ปี ตำแหน่งเลขานุการฯ

“...ถ้าเกิดความขัดแย้ง ปกติเลือกวิธีประนีประนอม ถึงจะตอบว่าควรหาข้อตกลงร่วมกัน แต่พอทำงานจริงส่วนมากเลือกประนีประนอมเพราะอยากรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงานไว้ครับ จะลองอธิบายเหตุผลของเราก่อนแต่ถ้าฝั่งนั้นไม่ยอมก็ปล่อยให้ตามนั้น...”

เพศชาย อายุ 29 ปี ตำแหน่งวิศวกร

“...ต้องทำความเข้าใจ ให้พนักงานที่ขัดแย้งกันมาพูดคุยด้วยเหตุผล เปิดใจทั้ง 2 ฝ่าย เลือกประนีประนอม โดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของทั้ง 2 คน มาร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น ใช้วิธีหาจุดร่วมระหว่างจุดที่มีความขัดแย้งกัน ที่ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายพึงพอใจ ซึ่งคิดว่าความขัดแย้งอาจจะไม่หมดไป แต่ก็สามารถทำให้ลดความขัดแย้งลงได้...”

เพศหญิง อายุ 55 ปี ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไประดับ

### การหลีกเลี่ยง

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คน จาก 30 คน พบว่า การหลีกเลี่ยงนั้นไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง แต่จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ต้องคิดใจหรือบาดหมางกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งได้ในระยะเวลาดำเนิน แต่ถ้าวางการปะทะจากความขัดแย้งได้ การหลีกเลี่ยงก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะเลือกใช้

“...เลือกการหลีกเลี่ยงเพราะขัดแย้งไปก็ไม่มีความประโยชน์อะไร ไม่มีใครตัดสินใจ มีแต่เสียกับตัวเอง โดยส่วนตัวมองว่าการทำให้ความขัดแย้งลดลงเป็นสิ่งที่ดีมาก-แต่ปัญหาคือใครจะเป็นคนขจัดความขัดแย้งดังกล่าว เมื่อไม่มีคนกลางที่จะตัดสินได้ ก็เลือกที่จะหลีกเลี่ยงออกมาดีกว่า...”

เพศชาย อายุ 27 ปี ตำแหน่งเศรษฐกร

“...ใช้การหลีกเลี่ยงการปะทะ เมื่อรู้ว่าอีกฝ่ายไม่ชอบ เลี่ยงได้ก็เลี่ยง ถ้าเลี่ยงไม่ได้ก็ต้องคุย ไม่คุยก็ให้คนอื่นทำแทน ไม่ต้องคิดใจกัน ....”

เพศชาย อายุ 43 ปี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการกอง



โดยสรุป การบริหารความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มองว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมีหลายสาเหตุ โดยสาเหตุหลักอยู่ 3 สาเหตุ ประสพการณ์ ในการทำงานสาเหตุที่มีความเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ประสพการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ตามมาด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน

1. ประสพการณ์ในการทำงาน โดยมองว่าการสั่งสมประสพการณ์จากการทำงานในหลายๆที่ อาจจะทำให้เรียนรู้การทำงานมาไม่เหมือนกัน ทำให้พนักงานเกิดความขัดแย้งในองค์กร
2. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการเข้าใจผิดในการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจจะมาจากการที่พนักงานไม่เข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ ทำให้สื่อสารออกมาได้ไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความขัดแย้งในองค์กร
3. หน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดการเกี่ยงงานกันระหว่างพนักงาน เนื่องจากไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้พนักงานนั้นเกิดความขัดแย้งกัน

ในส่วนของการบริหารความขัดแย้งนั้นมีอยู่ 3 วิธี ที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีที่กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้มากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมาคือ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง

1. การประนีประนอม เป็นการหาจุดตรงกลางของทั้ง 2 ฝ่าย โดยใช้การพูดคุยกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ก็จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน ขจัดความขัดแย้งลง
2. การร่วมมือ เป็นวิธีที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว มีการพูดคุยกันของทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน หาแนวทางที่ดีที่สุดในการขจัดความขัดแย้ง
3. การหลีกเลี่ยง จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ต้องผิใจหรือบาดหมางกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งได้ในระยะเวลาที่สั้น สามารถลดการปะทะความขัดแย้งลงได้

## บทที่ 5

### การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งหมด 30 คน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิดและปลายปิด โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานมาวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจมีด้วยกันหลายสาเหตุ โดยมีสาเหตุหลักอยู่ 3 สาเหตุ สาเหตุที่ผู้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมาคือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ตามมาด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ซึ่งในแต่ละสาเหตุมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

##### 5.1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเห็นตรงกันมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมองว่าการสั่งสมประสิทธิภาพจากการทำงานในหลายๆที่ ทำให้มีการเรียนรู้ประสบการณ์มาไม่เหมือนกัน เมื่อมาทำงานด้วยกันทำให้แต่ละคนมองว่าวิธีการทำงานของตนเองนั้นถูก ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 1 ที่เสนอว่า ประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายใน

องค์กร เนื่องจากความแตกต่างของประสบการณ์ในด้านความรู้ ทักษะ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับมาจากแต่ละองค์กร เมื่อต้องทำงานร่วมกันของพนักงานอาจจะไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านซึ่งพบว่า ความแตกต่างของประสบการณ์ในข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนเป็นสาเหตุหลักที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน (ปรารถนา หลีกภัย, 2564) และในส่วนของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจในกลุ่มค้าปลีก ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการ (นวพร ชินวงศ์, 2558) อย่างไรก็ตามผลของงานวิจัยข้างต้นนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราลักษ์ วงษ์แก้ว (2562) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันไม่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร อันเนื่องมาจากครูได้รับการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีวุฒิทางอารมณ์มากขึ้น มีใช้เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าใช้อารมณ์ ทำให้ประสบการณ์ในการทำงานไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

### 5.1.2 การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเห็นรองลงมา คือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการเข้าใจผิดในการทำงาน ซึ่งอาจจะมาจากการที่พนักงานไม่เข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ หรือการพูดคุยผ่านทาง Social Media เช่น Line, E-mail อาจจะทำให้การสื่อสารนั้นผิดพลาด ขาดความชัดเจน นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 2 ที่เสนอว่าการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมาจากการที่ข้อมูลที่แตกต่างกันหรือไม่เข้าใจกระบวนการของอีกฝั่ง ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร เกิดความไม่เข้าใจกันซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญ์สินี รัตนลือชากุล (2563) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ และพบว่าสาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) แต่ละคนต่างมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาประสานงานหรือทำงานร่วมกัน อาจทำให้ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในกระบวนการของกันและกัน ทำให้การสื่อสารมีความไม่ชัดเจน นอกจากนี้ผลของงานวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ ปลมพานิชย์ (2553) ที่พบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมาจากการสื่อสารระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายจะมีความเกี่ยวข้องกันในเรื่องของข้อมูล อาจจะทำให้สื่อสารกันคลาดเคลื่อน

### 5.1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเห็นลำดับสุดท้าย คือ หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน พนักงานโยนงานกันไปมา เนื่องจากไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และล่าช้า ทำให้พนักงานนั้นเกิดความขัดแย้งกัน ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 3 ที่เสนอว่า หน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร มาจากการที่ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานไม่ชัดเจน

นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านซึ่งพบว่า ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง พนักงานอาจเกิดความสับสน เกี่ยงหน้าที่กัน เป็นผลมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร จนเกิดเป็นประเด็นทำให้เกิดความขัดแย้งกันในที่สุด ทำให้บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด และเมื่อพนักงานไม่มีความสุข ก็ส่งผลให้เกิดการลาออกในทุก ๆ ปี (ธีระเดช พันธศรี, 2560)

## 5.2 การบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ผลของงานวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งของพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีด้วยกันหลายวิธี โดยมีอยู่ 3 วิธี ที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีที่กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้มากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมาคือ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง ซึ่งในแต่ละวิธีที่นำมาใช้บริหารความขัดแย้งมีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

### 5.2.1 การประนีประนอม

จากผลของงานวิจัยพบว่า การประนีประนอมนั้นเป็นการหาจุดตรงกลางของทั้ง 2 ฝ่าย โดยให้การพูดคุยกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ก็จะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ขจัดความขัดแย้งลง บรรยากาศในการทำงานนั้นดีขึ้น ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 5 ที่เสนอว่า วิธีการประนีประนอม เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่มักใช้ในการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นวิธีที่จะหาทางสายกลางของความขัดแย้ง โดยรับฟังข้อมูลของทั้ง 2 ฝ่าย ใช้การเจรจา เพื่อยุติปัญหา

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านซึ่งพบว่า ข้าราชการครูมีการใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีการที่ข้าราชการครูในจังหวัดตรังนำมาใช้ คือ ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ รับฟังข้อขัดแย้งมา

พิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ (ปรารภนา หลีกภัย, 2564) ในส่วนของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด อุทัยธานี ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรทางการศึกษาถึงแม้จะอยู่ต่างโรงเรียนกัน ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายๆกัน วิธีตัดสินใจใกล้เคียงกันทั้งการ แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตาม (กมลนัทธิ์ ศรีจ้อย, 2560) นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยัง สอดคล้องกับการศึกษาใน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่พนักงานจัดการความขัดแย้งด้วยการวิธีการการ ประนีประนอม โดยเป็นการเดินทางสายกลางระหว่างพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแต่มี แนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าการเอาชนะ (วรัญญา กลัวผิด, 2560)

### 5.2.2 การร่วมมือ

จากผลของงานวิจัยพบว่า การร่วมมือนั้น เป็นวิธีที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ใน ระยะเวลา โดยได้มีการพูดคุยกันระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายเกิดการร่วมมือ กันที่จะขจัดความขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในเรื่องความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายและการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 4 ที่เสนอ ว่า วิธีการร่วมมือกัน เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพยายามเข้าใจปัญหาของทั้ง 2 ฝ่าย ใช้ การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาภายในองค์กร ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ส่งผลให้ เกิดการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านซึ่งพบว่า การจัดการความ ขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย วิธีการมุ่งจัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น และเป็นความ ร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาของทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาออกมาในเชิงสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ จนทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ (วรัญญา กลัวผิด, 2560) ในส่วนของโรงเรียน ประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา มีการบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากที่สุด เป็นอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานใน สถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายต่อการปฏิบัติงาน เป็นผลให้ ภารกิจของสถานศึกษา สำเร็จได้ตามเป้าหมาย และลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งของประเด็น ปัญหาเดิมในอนาคต (จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, 2562)

### 5.2.3 การหลีกเลี่ยง

จากผลของงานวิจัยพบว่า การหลีกเลี่ยงนั้นไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง แต่จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ต้องผิใจหรือบาดหมางกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งได้ในระยะเวลาที่สั้น แต่ถ้าสามารถลดการปะทะจากความขัดแย้งได้ การหลีกเลี่ยงก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะเลือกใช้ ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 6 ที่เสนอว่า วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงนั้น ไม่รวมมือในการแก้ปัญหา แต่จะหลีกเลี่ยงไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ เพื่อออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น

ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยมภา และ วิสุทธิ วิจิตรพัชรารักษ์, (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามองถึงผลกระทบของปัญหาความขัดแย้ง ถ้าหากไม่ได้รับการแก้ไขก็จะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงความเชื่อถือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารอาจจะลดน้อยลงในอนาคต ก่อให้เกิดปัญหาได้อีกในอนาคต เพราะ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้หมดไป เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือการสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานในหลายๆที่ ทำให้เรียนรู้ประสบการณ์มาไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องเรียกพนักงานมาคุยกันเพื่อแชร์วิธีการทำงานของแต่ละคน แล้วหาจุดตรงกลางเพื่อที่จะให้พนักงานทั้ง 2 ฝ่าย ทำงานร่วมกันได้ ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง

2. จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการเข้าใจผิดกันของพนักงาน ในการทำงานการพูดคุยผ่านทาง Social Media เช่น Line, E-mail อาจจะทำให้การสื่อสารนั้นผิดพลาด ดังนั้น ผู้บริหารควรจะเน้นเรื่องของการสื่อสารให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยพูดคุยกับแบบ Face to Face มีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนที่จะพูดคุยกัน จะทำให้ความขัดแย้งจากการที่พนักงานสื่อสารที่ไม่ชัดเจนลดลง

3. จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน พนักงานโยนงานกันไปมา เนื่องจากไม่ทราบว่าเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และล่าช้า ดังนั้น

ผู้บริหารต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ว่าใครรับผิดชอบงานไหน เพื่อลดความขัดแย้งจากการโยนงานกันไปมาของพนักงาน

4. จากผลของงานวิจัยพบว่า การประนีประนอมนั้นเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยเป็นการหาจุดตรงกลางของทั้ง 2 ฝ่าย โดยใช้การพูดคุยกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ก็จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานนั้นดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการประนีประนอมในการบริหารจัดการความขัดแย้งได้ โดยทำการเรียกทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งมาพูดคุยกัน เพื่อหาจุดตรงกลางของปัญหาที่เกิดขึ้น

5. จากผลของงานวิจัยพบว่า การร่วมมือกัน เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยเป็นวิธีที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว โดยทั้ง 2 ฝ่าย เข้ามาพูดคุยกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ดังนั้น เมื่อพนักงานมีปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารต้องหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วเรียกพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายมาพูดคุย โดยใช้วิธีการร่วมมือเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดให้กับพนักงานทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งการที่พนักงานร่วมมือกันแก้ปัญหา นั้น จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว

6. จากผลของงานวิจัยพบว่า การหลีกเลี่ยงนั้นไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง แต่จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ต้องผัดผ่อนหรือบาดหมางกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งได้ในระยะเวลาที่สั้น และลดการปะทะจากความขัดแย้งได้ ดังนั้น เมื่อความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก ผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในช่วงแรกก่อนเพื่อให้พนักงานมีอารมณ์ที่เย็นลงทั้ง 2 ฝ่าย หลังจากนั้นก็เรียกพนักงานมาพูดคุย และผู้บริหรต้องเป็นคนกลางในการตัดสินปัญหา โดยต้องมีความเป็นกลางในการตัดสินจะทำให้ความขัดแย้งเบาลงได้

#### 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ทำให้ผลของงานวิจัยในเรื่องของสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจจะเลือกงานวิจัยที่มีกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น เช่น งานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่ความหลากหลายมากขึ้น สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในเชิงกว้างได้

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยสัมภาษณ์พนักงานรัฐวิสาหกิจเพียง 1 องค์กร อาจจะทำให้เห็นมุมมองด้านความขัดแย้งที่ยังไม่ครอบคลุมในกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ

เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบมุมมองในเรื่องความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ กับงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้ว

3. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจยังมีประเด็นอื่นที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มขอบเขตการศึกษาวิจัยไปยังประเด็นอื่น ๆ ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความขัดแย้งในองค์กร เช่น ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกับงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้ว





## บรรณานุกรม

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ใน จังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนบุรี, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 4(1), 1-19. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/emi/article/view/240185>
- เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช. (26 กันยายน 2562). ความหลากหลายในที่ทำงาน. บทความวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก <https://smarterlifebypsychology.com/2019/09/26/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99/>
- ณัฐพัชร สุทธิสา. (2562). การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ไทยคูน เวลไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาการจัดการ. สืบค้นจาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/ismmm/ismmm.php?id=12>
- ณัฐพล จันทร์เกิด, และสุพัฒนา หอมบุปผา. (2558). ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 6(22), (น147-155). สืบค้นจาก <https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=151>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาการบริหารการศึกษา. สืบค้นจาก <http://thesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/980>
- ธีระเดช พันธศรี. (2560). ศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, สาขาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค. สืบค้นจาก <http://sutir.sut.ac.th:8080/sutir/handle/123456789/7937>
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด. (การศึกษานิตยสารบุคคลปริญญาโทบริหาร). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/handle/123456789/352>
- นภาพร ชินวงศ์. (2558). ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, วิชาเอกการจัดการ
- เบญจวรรณ จันทร์โต. (2559). ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในโครงการก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหาร). มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, สาขาบริหารธุรกิจ
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์, และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 32-48. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/parichartjournal/article/view/69461>
- ปรารธนา หลีกภัย. (2564). ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 19(1), 93-113. สืบค้นจาก <https://kpi-lib.com/library/books/kpibook-28386/>
- พิชญ์สินี รัตนลือชากุล. (2563). การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ของผู้ประกอบการวิชาชีพทางการแพทย์ ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์. (สาร

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3620>
- วนิดา เนาวนิตย์. (2563). การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต, วิทยาลัยครุศาสตร์, สาขาการจัดการการศึกษา
- รัญญา กลัวผิด. (2560). การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/1672>
- วีรนุช แซ่ฉิน. (2557). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ ฝึกงานในสถานประกอบการของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ชั้นปีที่ 3 วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครู. (ปริญญาโทปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
- แหวดาว พรหมเสน. (2554). การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสาร มทร.อีสาน, 4(1) สืบค้นจาก <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/rmutijo/article/view/15901>
- สุกัญญา โต๊ะเส็น, และจรัส อติวิทยากรณ์. (2562). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. ใน มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, สาขาการบริหาร การศึกษา: การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11 (น. 1328-1339). สงขลา
- สุนันทา เลานันทน์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: แชนด์แมคสติกเกอร์แอนด์ ดีไซน์ 173-211 (พิมพ์ครั้งที่ 3)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

TOT. (2564). ปรับวิธีการทำงานยุคใหม่ ให้เข้ากับ New Normal. สืบค้นจาก <https://www.tot.co.th/blogs/%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A5%E0%B8%97%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B9%8C/nowtrending/%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A5%E0%B8%97%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B9%8C/2020/06/23/new-normal>





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล
2. เพศ-อายุ
3. ตำแหน่งงาน
4. ประสบการณ์ในการทำงาน

#### ส่วนที่ 2 คำถามสัมภาษณ์สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในมุมมองของท่านคืออะไร
2. ท่านคิดว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของท่านคืออะไร
3. จากประสบการณ์ในการทำงานเคยเจอเหตุการณ์ความขัดแย้งหรือไม่

#### ส่วนที่ 3 คำถามการบริหารความขัดแย้ง

1. การจัดการความขัดแย้งในมุมมองของท่านคืออะไร
2. ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น ท่านจะเลือกใช้วิธีไหนในการจัดการความขัดแย้ง
3. ท่านคิดว่าการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรมีข้อดี และข้อเสียแตกต่างกันอย่างไร