

การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

นางสาวพรพรรณ แก้วเพชร



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Conflict Management of Personnel of Kamphaengphet Provincial
Cooperative Office**

Miss Phonphan Kaeophet



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
 กำแพงเพชร
 ชื่อและนามสกุล นางสาวพรพรรณ แก้วเพชร
 แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
 สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

 วิชา...
 (รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์) ประธานกรรมการ

 กรรมการ (อาจารย์ ดร. ทาวิน ชินะโชติ)

 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กำแพงเพชร

ผู้ศึกษา นางสาวพรพรรณ แก้วเพชร **รหัสนักศึกษา** 2573000946 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร (2) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 65 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ สาเหตุด้านความสัมพันธ์ รองลงมาคือด้านข้อมูล ด้านค่านิยม ด้านผลประโยชน์ และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ (2) การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ลำดับแรกคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประสานความร่วมมืออยู่ในระดับมาก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีที่อยู่ในระดับปานกลางคือวิธีการ โอนอ่อนผ่อนตาม วิธีการประนีประนอมและวิธีการแข่งขันตามลำดับ และ (3) สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม และด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการแข่งขันมากที่สุด ขณะที่สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด และสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

คำสำคัญ การจัดการความขัดแย้ง สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

Independent Study title: Conflict Management of Personnel of Kamphaengphet Provincial Cooperative Office

Author: Miss Phonphan Kaeophet; **ID:** 2573000946;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Sritana Boonyasait , Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

The objectives of this Independent study were (1) to study the causes of conflict of personnel of Kamphaengphet provincial cooperative office; (2) to study the conflict management of personnel of Kamphaengphet provincial cooperative office; and (3) to study the relation between causes of conflict and conflict management of personnel of Kamphaengphet provincial cooperative office.

The population of this study was 65 personnel in Kamphaengphet provincial cooperative office. The instrument was a questionnaire. The statistics for data analysis were population mean, standard deviation and Pearson's product-correlation coefficient.

The study found that : (1) an overview causes a of conflict of personnel of Kamphaengphet provincial cooperative office was at a moderate level. Considered each aspect, it was found that the relationship conflict was at the most moderate level, followed by information, value, benefit and structure conflict respectively. By the first sequence is the cause of the relationship is the information on the values of interest and the structure according to the Order. (2) an overview of conflict management used in Kamphaengphet provincial cooperative office was at a moderate level. Considered each method, it was found that collaboration and avoidance method were at a high level while accommodating, compromising and competition method were at a moderate level. (3) relationship, values and benefit conflict were positively related to conflict management by competition method, while the information conflict was positively related to the compromise method and the structure conflict was positively related to the avoidance method is positively associated with managing conflict by most as the cause of the conflict is positively associated with managing conflict by how to compromise the most, and a conflict with the structure positively associated with managing conflict by how to avoid the most.

Keywords: Conflict Management, Kamphaengphet Provincial Cooperative Office

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ผู้ให้ความกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำข้อคิด และให้ความช่วยเหลือด้านแนวทางการศึกษาค้นคว้าที่ถูกต้องตามระเบียบวิธี จึงทำให้การศึกษาในครั้งนี้ เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่อง ตรวจทานความถูกต้อง และพิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ขอขอบคุณ สหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร บุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ที่ได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินการตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้รับการช่วยเหลือและกำลังใจจากคุณพ่อ คุณแม่ พี่น้องและเพื่อนๆ ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมาก ที่ผู้ศึกษาไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

พรพรรณ แก้วเพชร

สิงหาคม 2559



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	5
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	19
ข้อมูลองค์กรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร	43
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร	45
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ.....	49
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการ ความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ..	53
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	55
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	57
สรุปผลการศึกษา	57
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	69
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	70
ข แบบสอบถาม	72
ประวัติผู้ศึกษา	79

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละ ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์ จังหวัดกำแพงเพชร..... 43
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลระดับของสาเหตุของความขัดแย้ง ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 45
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับของสาเหตุความขัดแย้ง ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกรายด้าน..... 46
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับการจัดการความขัดแย้ง ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ..... 49
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับการจัดการความขัดแย้ง ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ จำแนกรายวิธี..... 50
ตารางที่ 4.6	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 53
ตารางที่ 4.7	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์กับการจัดการ ความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 53
ตารางที่ 4.8	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 54
ตารางที่ 4.9	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างกับการจัดการ ความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 54
ตารางที่ 4.10	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับการจัดการ ความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร..... 55
ตารางที่ 5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม..... 60

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 ผลลัพธ์และความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้ง	26
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร	32



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economic) ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 38) จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด อันก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย โดยความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ตั้งแต่ดึกดำบรรพ์จนถึงสังคมในสมัยปัจจุบัน ไม่ว่าสังคมชนบทหรือสังคมเมือง สังคมตะวันตกหรือสังคมตะวันออก ความขัดแย้งอาจเกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน ความต้องการในประโยชน์หรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขัน และความแตกต่างในเรื่องต่างๆ เป็นต้น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือประชาชนทั่วไปในสังคม (Personal Conflict) ซึ่งอาจเป็นการละเมิด การเรียกร้อง หรือการรักษาสิทธิต่างๆ ของบุคคลตามกฎหมาย ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรหรือระหว่างองค์กร (Organization Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร อันเนื่องมาจากหลายๆ สาเหตุ โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานและการบริหารงานในองค์กร (สำนักกระบวนวิธีพิพาท, 2550 :13)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร เป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีค่านิยมขององค์กรคือ “ริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)” หมายถึง บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาตนเอง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง “มุ่งมั่นฟันฝ่า (Proactive Working)” หมายถึง ทำงานด้วยความกระตือรือร้นอย่างมีสติและเหตุผล ทำงานอย่างมีความสุขด้วยใจที่มุ่งมั่นสู่จุดมุ่งหมายเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และ “พัฒนาสหกรณ์ (Develop Cooperatives)” หมายถึง มุ่งพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2557: 5) โดยบุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร มีการดำเนินการตามภารกิจอำนาจหน้าที่ แต่ยังคงพบว่ามีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการ ในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร เช่น

จากสาเหตุของการรับรู้ข่าวสาร เข้าใจกันคนละด้าน เป้าหมาย หรือสิ่งต้องการที่ต่างกัน ค่านิยมและความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมส่วนบุคคล การขาดแคลนด้านทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ การขาดการประสานงาน โครงสร้างสายการบังคับบัญชา กิจกรรม ความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ และบางครั้งก็เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน พื้นฐานการศึกษา เป็นต้น

ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจจริง และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และจัดการความขัดแย้งของบุคลากร ผู้บริหารในฐานะที่เป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย จึงควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่ดีทั้งด้านการนำองค์กร และการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งการทราบสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร ย่อมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน สามารถเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นที่พอใจของคู่กรณีและเป็นผลดีต่อองค์กรได้ งานค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาถึงสาเหตุความขัดแย้งในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากงานค้นคว้าอิสระจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรในการทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอื่นในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

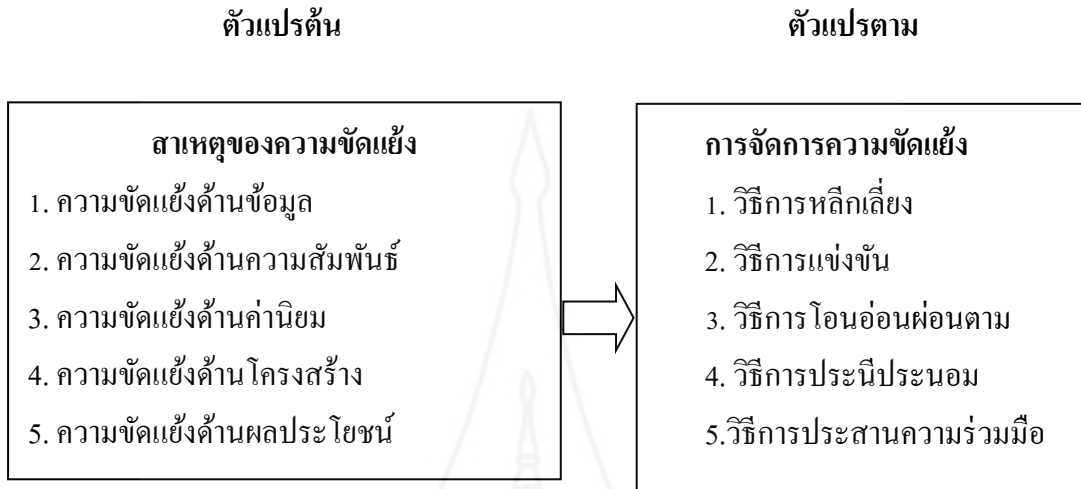
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร
- 2.2 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

3. กรอบแนวคิดของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยนำแนวคิดและทฤษฎีของ คริสโตเฟอร์ มอร์ (Christopher Moor, 1986) ที่ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งทั้ง 5 สาเหตุ และแนวคิดของโรเจอร์

ฟิชเชอร์ และวิลเลียม ยูรี (Roger Fisher & William Ury, 1991) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยแบ่งสาเหตุออกเป็น 5 สาเหตุใหญ่ๆ คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ 3) ความขัดแย้งด้านค่านิยม 4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ 5) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และศึกษาการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีดำเนินการเพื่อขจัดปัญหาหรือแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้บรรลุมิติวัตถุประสงค์ด้วยดี 5 วิธี ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การแข่งขัน 3) การโอนอ่อนผ่อนตาม 4) การประนีประนอม และ 5) การประสานความร่วมมือ

4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากร คือ บุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งมีจำนวน 65 คน

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2559 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน กรกฎาคม 2559

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

5.2 สาเหตุความขัดแย้ง หมายถึง แหล่งที่มาของสถานการณ์ที่บุคลากรเกิดการรับรู้ อารมณ์และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือขัดกัน หรือไม่ลงรอยกัน ซึ่งประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านค่านิยม ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

5.3 การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งของบุคลากร เป็นไปในทางที่ดีขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การโอนอ่อนผ่อนตาม การประนีประนอม และการประสานความร่วมมือ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้บริหารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ได้ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดการ ความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ได้อย่างเหมาะสมและส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการ ดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
3. ข้อมูลองค์กรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2552, น. 109) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, น. 214) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วยการไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ความเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 10) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

Nelson and Quick (2002 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี: 2550) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่ไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทักษะ และอารมณ์ หรือพฤติกรรม นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

Putnam and Poole (1987 อ้างใน วาสิตา บุญสาธิต: 2552) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง คือ การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลซึ่งต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) และทุกฝ่ายต่างมองเห็นว่า (Perception) อีกฝ่ายมีเป้าหมาย (Goals) ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) ที่ต่างกัน (Incompatible) มีความแตกต่างกันในประเด็นสำคัญ และมองเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะขัดขวางไม่ให้ตนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

Dubrin (2004) ให้ความหมายความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย หรือมากกว่า มีเป้าหมาย ค่านิยม หรือเหตุการณ์ขัดแย้งกัน หรือเข้ากันไม่ได้ หรือทำให้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ พฤติกรรม หรือ ความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ทำให้เกิดการไม่ลงรอยกัน หรือตกลงกันไม่ได้

1.2 แนวความคิดของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ และเป็นที่ยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นอยู่ทั่วไปในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีอยู่ 3 แนวความคิด คือ

1.2.1. แนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (The Traditional View Conflict) เป็นทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเริ่มแรกโดยมองว่าความขัดแย้งทุกๆ อย่างที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในเชิงลบ และใช้คำว่าขัดแย้งในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) และไม่มีเหตุผล (Irrational) ความขัดแย้งในทัศนะของนักคิดสมัยเดิมจึงให้คำจำกัดความว่า เป็นสิ่งอันตราย ควรหลีกเลี่ยง ลักษณะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในช่วงปี ค.ศ.1930 -1939 และ ค.ศ.1940 -1949 ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นผลของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดการเปิดเผย และขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคลตลอดจนความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน

1.2.2. แนวคิดความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View Conflict) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่ม ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่มทุกองค์การควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ในกลุ่มและองค์การ ไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้งจะมีผลดีต่อการทำงานกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

1.2.3. แนวคิดความขัดแย้งด้านปฏิริยาระหว่างกัน (The Integrationist View Conflict) เป็นแนวความคิดที่ว่าข้อขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่มและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งจึงควรกระตุ้นการขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะว่าถ้าเกิดความสงบสุข การเข้ากันได้กลมกลืนกัน ความสงบเงียบ และความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่มอาจจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งสำคัญของทัศนคตินี้ก็คือ ควรกระตุ้นผู้นำกลุ่มให้รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม

1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (อ้างถึงใน คริต เรื่องขจร : 2557) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.3.1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

1) **ความขัดแย้งในบทบาท** เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อคนอื่นๆ เดียวที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อหลายบทบาท

2) **ความขัดแย้งในอำนาจ** ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคน ในขณะเดียวกัน และไม่สามารถปฏิบัติได้ทั้งสองคน

3) **ความขัดแย้งในประเด็น** ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีที่แตกต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.3.2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ประกอบด้วย

1) ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

2) ความขัดแย้งระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ระดับชั้นของการดิ้นรน แข่งขันจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ เป็นต้น

3) ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำต่อฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่ จะทำตามหรือไม่ทำตามก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนาจการก้าวก้างานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนาจการทำให้ประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติการทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนาจการเปลือตนเองว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้ว ไปสั่งการสายปฏิบัติงาน

รุจิรา เรืองหมอย (2554) ได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรออกได้ 6 ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์กรดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนว่าวันในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

(1) Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

(2) Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอน โคมินิยมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่อยู่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

(3) Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดี แต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้น และมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

5) ความขัดแย้งในองค์กร (Intra organizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

(1) Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

(2) Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน หรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

(3) Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

(4) Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำลายความสัมพันธ์

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กร

ที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และ อาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

จากประเภทของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก หรือการกระทำของตัวบุคคลนั่นเอง ซึ่งจะต้องเลือกกระทำในสิ่งนั้น โดยอาจจะไม่เป็นไปตาม เป้าหมายหรือได้ผลที่ไม่น่าพอใจ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งหากไม่สามารถที่จะตกลง กันได้ มักจะนำไปสู่การแข่งขัน

1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง เป็นกระบวนการของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มต้นจากการทำ ความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

1) ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน ทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อขัดแย้ง กับลูกน้องเรื่องการเลือกจัดซื้อวัตถุดิบ

2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือ กลุ่มในระดับสายบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาดแคลน ทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานเรื่องการแย่งลูกค้า

3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff Conflict) เป็น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจ บริหาร และพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาอาจเสนอความคิดเห็น แต่สายงานหลักไม่เชื่อ เป็นต้น

4) ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น ปกติ ซึ่งเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนด ลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการทำของให้มีคุณภาพดีแต่ขายยาก แต่ฝ่ายการตลาดต้องการของราคาถูกเพียง ให้ขายได้ง่าย

5) ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากการทำงานก้ำก่าหน้าที่กัน

6) การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลน ความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหา โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงานและองค์กรที่มีปัญหาด้านการเงิน เมื่อองค์กรมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากร บุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์กรนั้นจะพยายามกำหนดตำแหน่งตัวเอง เพื่อให้ได้รับหรือรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้สูงสุด ดังนั้นพวกเขาจะพยายามขัดขวางไม่ให้มีการกระจายทรัพยากรไปยังบุคคลอื่น

7) ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or Value Asymmetries) ความสัมพันธ์ระหว่างงานสามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า ตัวอย่างเช่น เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจต่ำกว่าต้องการช่วยบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่า ซึ่งคนๆนั้นไม่ยินยอมให้ช่วยเหลือ หรือเมื่อบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงต้องพึ่งพากลุ่มบุคคลที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นต้น

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

1) ความแตกต่างในการรับรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะความแตกต่างในการรับรู้ของบุคคลไม่ตรงกัน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่มีแตกต่างกัน ทำให้แต่ละบุคคลวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันตามความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่ เช่น ลูกน้องที่เคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับผู้บริหารที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบหนึ่ง เมื่อได้พบผู้บริหารใหม่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันอีกก็จะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหารคนใหม่ทันที ในทางตรงกันข้ามกับลูกน้องที่เคยมีประสบการณ์ที่ดีกับผู้บริหารที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเดียวกัน เมื่อได้พบผู้บริหารใหม่ที่มีลักษณะแบบนั้นก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารคนใหม่ เป็นต้น

2) ความจำกัดของทรัพยากร ทรัพยากรในที่ทำงานที่มีจำกัดไม่ว่าจะเป็นบุคคลงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ทั้งนั้น เพราะแต่ละฝ่ายต้องพยายามชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อประโยชน์ของตน ในที่ทำงานที่มีความขัดแย้งอันเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางที่จะกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น เพื่อให้แต่ละฝ่ายรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการแบ่งปันปันส่วนได้อย่างเท่าเทียมกัน ในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถที่จะแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่แต่ละฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอธิบายให้ฝ่ายที่ได้ทรัพยากรที่น้อยกว่านั้นทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงและความจำเป็นที่อีกฝ่ายควรได้รับทรัพยากรมากกว่า

3) ธรรมชาติของกิจกรรมการทำงาน เมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นในที่ทำงาน หรือมีกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เพราะประเภทของงานเป็นตัวกำหนด เช่น เมื่องานเสร็จสิ้นแล้วต้องมีการส่งต่อให้พนักงานคนอื่นๆ หรือแผนกอื่นๆ ต่อไป ก็อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ทั้งนี้เพราะพนักงานถูกคาดหวังที่จะต้องทำงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถส่งงานให้กับพนักงานคนถัดไปที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเดียวกันได้ ก็อาจส่งผลกระทบต่อรางวัลหรือลงโทษตามกฎระเบียบของที่ทำงานอันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระดับบุคคลหรือกลุ่มได้

4) บทบาทที่ขัดแย้ง บทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนหรือตำแหน่งเฉพาะตาม โครงสร้างขององค์กร มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตรงกับบทบาทที่ตนเองได้รับหรือถูกคาดหวังจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะความไม่ชัดเจนของข้อกำหนดคุณสมบัติหรือคุณสมบัติในตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาทนั้น

5) การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองว่าตนเองไม่ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลในระดับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ ในกรณีที่ความขัดแย้งขยายกว้างออกไปและไม่สามารถควบคุมได้ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือแผนกที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายทำงานอยู่ หรือที่เลวร้ายที่สุดก็คือการนำไปสู่ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องพยายามปฏิบัติต่อลูกน้องของตนอย่างเท่าเทียมกัน ในกรณีที่จำเป็นต้องมีการให้คุณให้โทษ ผู้บริหารจะต้องมีแบบการประเมินที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการกระทำที่จะเกิดขึ้น

6) การล่วงล้ำเขตแดน คนโดยทั่วไปมีความรู้สึกผูกพันกับเขตแดนหรืออาณาเขตของตนในที่ทำงาน เช่น ห้องที่ใช้ทำงาน เก้าอี้ โต๊ะ ที่จอดรถ หรือแม้แต่ลูกค้ำที่ดูแลอยู่ ความอิจฉาริษยาอาจเกิดขึ้นจากขอบเขตของบุคคลอื่นที่มีมากกว่าหรือดีกว่าของตน เช่น ขนาดห้องทำงานที่ไม่เท่ากัน รถประจำตำแหน่งที่ไม่เหมือนกัน ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบริษัทในระดับที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้บุคคลที่อยู่นอกกลุ่มอาจไม่ได้รับการต้อนรับให้เข้ามาในอาณาเขตหรือในที่ทำงานของกลุ่มหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะอาจจะไม่ทราบเจตนาที่แท้จริงของกลุ่มคนที่ไม่คุ้นเคยว่าต้องการอะไร

7) ความแตกต่างสถานภาพ สถานภาพเป็นเครื่องชี้วัดการยอมรับของบุคคลในสังคม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ หรือการศึกษา ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางการเงินสูงมักได้รับการยอมรับในวงสังคมอย่างกว้างขวางในองค์กร

ตำแหน่งหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความอาวุโสในการทำงานนั้นจะเป็นตัวกำหนด สถานภาพในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร แต่ถูกบุคคลที่มี สถานภาพสูงกว่าขัดขวางเพราะมองว่าตนเองเป็นผู้กำหนดทิศทางของบริษัท นอกจากนี้บุคคลที่มี สถานภาพต่ำกว่าอาจรู้สึกว่าคุณค่าของบุคคลที่มีสถานภาพสูงกว่าเอาเปรียบพวกตนอยู่ในเรื่องผลประโยชน์ ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นห้องทำงาน อุปกรณ์สำนักงาน หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

8) ความแตกต่างของค่านิยม บุคคลมักจะเชื่อในสิ่งที่ตนเองถูกสั่งสอนมา ด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งจึงได้เกิดขึ้น เพราะแต่ละบุคคลเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองเชื่อนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ความเชื่อแบบหนึ่งก็สามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้ หมายความว่าความเชื่อนั้นจะสามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับทุกๆ สถานการณ์ สิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติให้เกิดขึ้นเพื่อจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเหตุนี้ คือการให้คุณค่า ของความเชื่อหรือความคิดของแต่ละบุคคล แต่เลือกที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสม และกระตุ้นให้บุคคลมองเห็นว่าความแตกต่างของค่านิยม เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความรู้ในที่ทำงาน

9) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ความไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่าง บุคคลในแผนก เช่น ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่ดีเพียงพอ การใช้ระดับภาษาที่แตกต่างกัน สามารถ นำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามการสื่อสารที่มีมากเกินไปก็อาจไม่เป็นผลดีในการทำงานและสามารถ นำไปสู่ความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะความสมบูรณ์ของการสื่อสารอาจสะท้อนให้เห็นความแตกต่าง ทางความคิดหรือการเรียนรู้ หรือความไม่เท่าเทียมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจของแต่ละฝ่ายและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

10) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร เช่นการควบรวมกิจการ การขยายกิจการ หรือการปิดกิจการในเครือบางแห่ง โดยทั่วไปการปรับโครงสร้างสามารถส่งผลกระทบต่อลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในที่ทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและแผนกต่างๆ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดปัญหาแก่ผู้บริหาร และพนักงานที่ต้องรับผิดชอบได้ นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจไม่ว่าจะดีหรือไม่อย่างไรก็สามารถ เป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งได้เช่นกัน การเจริญเติบโตที่รวดเร็วของตลาด หรือแม้กระทั่ง การถดถอยของตลาดก็สามารถนำบริษัทไปสู่การตัดสินใจที่มีผลกระทบได้เช่นกัน เช่น การเลิก จ้าง การลดเงินเดือนหรือยกเลิกการจ่ายโบนัส หรือการเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2555, น.196-198) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
- 2) การรับรู้การไม่เห็นด้วย
- 3) การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ
- 4) การกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน

ซึ่งการต่อต้านความสนใจต่างๆ มีสาเหตุมาจากความแตกต่าง ดังนี้

1) ข้อเท็จจริง (Facts) การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน จากแหล่งที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน และทำให้ความสนใจและการตัดสินใจต่างกันไปด้วย

2) ค่านิยม (Values) บุคคลหรือกลุ่มที่มีค่านิยมแตกต่างกัน ทำให้การรับรู้และการตัดสินใจแตกต่างกัน

3) ความเชื่อ (Belief) ความเชื่อในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การเมือง ศาสนา หรือศรัทธาต่างๆ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความแตกต่างกัน ดังคำพูดที่ว่า “หากไม่ต้องการขัดแย้งกับใคร อย่าตั้งหัวข้อสนทนาในเรื่องการเมืองหรือศาสนา” เนื่องจากความเชื่อเป็นการรับรู้ข้อมูลจากสังคม หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มเป็นเวลานาน และยากที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่างๆ ในระยะเวลาอันสั้น

4) เป้าหมาย (Goals) บุคคลหรือกลุ่มที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความสนใจ รับรู้ และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เพื่อให้ถึงเป้าหมายของตน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการลดค่าใช้จ่ายจากการทำงานล่วงเวลา แต่ฝ่ายจัดส่งสินค้าต้องการส่งสินค้าให้เร็วที่สุดในขณะที่ฝ่ายคลังสินค้าไม่ต้องการให้มีสินค้าคงคลังมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายตน อาจทำให้เกิดกระทบต่อการดำเนินงานของฝ่ายอื่นจนกลายเป็นความขัดแย้ง

5) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการแบ่งงานตามโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป งานมีความก้าวท้าวกัน หรือมีลำดับชั้นในการรายงานมากเกินไป

6) ความเปลี่ยนแปลง (Change) ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การปรับตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน ข่อมมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความพึงพอใจและไม่พอใจ เนื่องจากเสียประโยชน์หรือไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนคาดหวัง ทำให้ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนไป

7) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความแตกต่างของบุคคลทั้งด้านพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับผู้อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งได้

8) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) สภาพแวดล้อม สังคม และการศึกษา ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จะเห็นว่าบุคคลในกลุ่มสังคมเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ยังมีความแตกต่างในความเหมือน เนื่องจากความแตกต่างทำให้สังคมต้องมีกฎเกณฑ์ เพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (อ้างใน ยุทธนา จันแก้ว : 2556) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน โดยได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1) ผลประโยชน์ มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำผลประโยชน์ต่อตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่ยังมีหมายถึงตำแหน่งหน้าที่ การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2) บทบาทไม่ชัดเจน หมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง หัวหน้าหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขามีมากน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3) เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กร กับเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4) อำนาจ ในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจหน้าที่เท่ากันแต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจที่แตกต่างกันเช่นนี้อาจทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

5) การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ควรจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน การเปลี่ยนเป้าหมายของการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้งทั้งสิ้น

Robbins (1983, p. 448-450 อ้างใน ศรีบุญญา พชิราปภาพัชร : 2556) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งจำแนกตามสภาพการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) การสื่อสาร ได้แก่
 - (1) ไม่เข้าใจในความหมาย
 - (2) ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - (3) ได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
 - (4) มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
 - (5) ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
- 2) โครงสร้าง ได้แก่
 - (1) สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
 - (2) ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่
 - (3) ภาระงานไม่เท่ากัน
 - (4) วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
 - (5) การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
 - (6) บทบาทหน้าที่ขัดแย้งกัน
 - (7) ทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการ
- 3) บุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล ได้แก่
 - (1) เข้ากับคนอื่นไม่ได้
 - (2) ไม่พอใจในบทบาทของตน
 - (3) มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างในสุภกร อิมวัฒน์กุล: 2553) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์การ สามารถแยกสาเหตุที่สำคัญออกเป็น 3 อย่างดังนี้

1) โครงสร้างขององค์กร เป็นสาเหตุดั้งเดิมสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

(1) ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีระดับต่างๆ บรรจุอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกันในตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ รายได้ เงินเดือน ค่าตอบแทน ซึ่งเกิดการชิงดีชิงเด่น เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระนาบเดียวกันหรือสายงานที่ต่ำกว่า

(2) ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) ความคาบเกี่ยว ความไม่ชัดเจน ในหน้าที่ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

(3) ความขัดแย้งระหว่างสายงานผู้บังคับบัญชา กับสายอำนาจการ (Line - staff Conflict) ซึ่งแต่ละฝ่ายเกิดความคิดว่าอีกฝ่ายมาก้าวล่วงงาน

(4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal – Informal Conflict) บรรทัดฐานในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันหรือขัดกัน

2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมบางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นต่างฝ่ายต่างรับมอบหมายงานมา ซึ่งอาจจะเหมือนหรือต่างกันได้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นจากเหตุดังต่อไปนี้

(1) ความกดดันให้ทำเหมือนกัน ต้องเข้าใจว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำหรือปฏิบัติร่วมกันหรือทำเหมือนคนอื่น ๆ จึงขาดโอกาสหรือไม่มีความคิดริเริ่มได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

(2) ปกติวิสัย (Norms) บรรทัดฐานที่แต่ละคนปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หากใครทำนอกเหนือจากปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานที่คนส่วนใหญ่ทำ เช่น ทำงานเร็วกว่า/ช้ากว่าก็อาจเกิดความขัดแย้งได้

(3) การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ในเรื่องนี้เกิดความขัดแย้งจากคนที่รับผิดชอบกับคนที่เลี่ยงและเลี่ยงความรับผิดชอบ

(4) ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง บางครั้งทำดีมากหรือเด่นกว่าคนอื่นก็จะทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง

3) การมีความคาดหวังที่แตกต่าง ความคาดหวังที่แตกต่าง เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง โดยเป็นสาเหตุจากแรงจูงใจ การรับรู้ และอารมณ์

(1) แรงจูงใจ ความขัดแย้งภายในองค์กรเมื่อมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน ดังนั้นกลุ่มยังมีแรงจูงใจมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าประสงค์แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น

ก. ความแตกต่างในสายบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในระดับล่างมักสนใจความสะดวกในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ การปฏิบัติงานและการลงโทษ ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักสนใจเกี่ยวกับนโยบาย งบประมาณ ภาพพจน์ขององค์กร ดังนั้นก็จะเกิดความแตกต่างในจุดมุ่งหมายและลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

ข. ความแตกต่างแบบสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นความแตกต่างแนวนอน เช่น อาจแตกต่างกันในวิชาชีพที่เรียนมา อายุ ความอาวุโส จึงทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่ต่างกันและมีความสนใจที่ต่างกัน และมีภาระงานคนละอย่างกัน เช่น ฝ่ายอำนาจการจะมีแรงจูงใจและมีความ

สนใจเกี่ยวกับการวางแผน หรือการประสานงาน ซึ่งทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งที่จะเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

(2) การรับรู้ ความขัดแย้งในองค์กรมิได้เกิดจากการมีเป้าประสงค์เท่านั้น แต่อาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์กร ได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้ระดับของความปรารถนาแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันมี 3 ลักษณะดังนี้

ก. การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง เมื่อบุคคลมีข้อมูลไม่เหมือนกันย่อมทำให้มีการรับรู้แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชามักจะมีข้อมูลที่แตกต่างหรือไม่สมบูรณ์เหมือนกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ จึงมีการรับรู้และความคาดหวัง องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ได้แก่ ขนาดขององค์กร ปริมาณและธรรมชาติของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร จำนวนครั้งของการเข้าประชุม เป็นต้น

ข. ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ หากสถานการณ์ในการตัดสินใจมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ความคลุมเครือของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมักจะมีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ตัดสินใจก็ต้องแปลความหมายของข้อมูลนั้นในเชิงจิตวิสัย เป็นผลทำให้การแปลความหมายของข้อมูลออกมาแตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้และความคาดหวังที่แตกต่างกันด้วย

ค. ความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ถ้าปัญหาเกิดในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โอกาสที่จะมีการรับรู้ปัญหาอย่างมากทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน โอกาสที่จะมีความแตกต่างในการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างมาก

(3) อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์กรจากการมีสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้นบางคนมีอายุมากแต่ไม่มีวุฒิภาวะเหมือนกับเป็นเด็กอายุมาก ไม่มีความเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์โลเล มีความอ่อนไหว บุคคลเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบเลี้ยงดู บุคลิกภาพ ประสบการณ์

Christopher Moor (1986, อ้างในธีรวัฒน์ ปถมพานิช: 2553) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 5 สาเหตุ ได้แก่

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกัน สื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างของวิธีการแปลผลข้อมูล ความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การสำคัญผิด การสื่อสารบกพร่อง

3) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติ การตีค่า ประเมิน ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู เป็นต้น

4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) หมายถึง กระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจและบารมี ระบบการกระจายทรัพยากร เป็นต้น

5) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) หมายถึง การแข่งขันทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด การแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

จากสาเหตุความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการองค์ประกอบดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างด้านสถานภาพ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2) องค์ประกอบด้านองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การที่เห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ผลประโยชน์ขัดกัน และการมีทรัพยากรที่จำกัด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2559) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

สมิต สัจฉกร (2550) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ในที่สุด

Folger et al. (2001 อ้างใน สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, 2550 : 17) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการจำกัดลงหรือการทำให้ระดับความรุนแรงเบาบางลงมิให้เสียหายมากกว่าที่เป็นอยู่ และควบคุมให้เป็นในทางที่สร้างสรรค์มากขึ้น

จากความหมายการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การหาวิธีการหรือการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งเบาบางลงหรือเป็นไปในทางที่ดีขึ้นในทางด้านบวกหรือด้านการสร้างสรรค์

2.2 ประโยชน์ของการจัดการความขัดแย้ง

วุฒิเลศ เทวกุล (2553) ได้เสนอข้อดีของการจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กร ดังนี้

- 1) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ๆ มีผลงานใหม่ๆ
 - 2) ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - 3) ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
 - 4) ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
 - 5) สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - 6) องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
 - 7) มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถเป็นผู้นำได้
 - 8) ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน
 - 9) ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร หรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ
 - 10) ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น
 - 11) ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน
- สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (อ้างใน นิภา ปะมา : 2558) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์กร โดยสรุป ดังนี้
- 1) ทำให้ความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีการโต้แย้งกันบ้าง
 - 2) ทำให้บุคคลรู้จักระวังตนเองในการพูดและการกระทำ
 - 3) ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
 - 4) ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง

- 5) ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- 6) ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ
- 7) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ
- 8) ทำให้คนเกิดสนใจอยากรู้ อยากเห็น อันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว

ยุทธนา พรหมณี (2556) ได้วิเคราะห์ผลดีของการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น
- 2) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ
- 3) ช่วยให้มีการปรับปรุงทางเล็งเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) สร้างความรู้สึกร่วมในปัญหาที่เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ ช่วยทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้และการแก้ปัญหา
- 5) ก่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกัน ทุกคนได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมของเขามีผลต่อบุคคลอื่นอย่างไร และเรียนรู้การอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้น
- 6) ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล เกิดการเรียนรู้ที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น มีความกล้าที่จะรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- 7) ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผล
- 8) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้น ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง (no problem, no progress)

9) ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

จากประโยชน์ของการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความขัดแย้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของบุคคลและองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน ยอมรับถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหานั้นๆ ส่งผลไปสู่การมีส่วนร่วมและสานประโยชน์ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และการจัดการแนวทางในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการของการจัดการความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้กล่าวว่า ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย แต่อาจนำมาซึ่งผลเสียมากกว่าผลดีถ้าผู้บริหารไม่สามารถที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้กับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารหลายๆ คนเรียกว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีนั้นจำเป็นต้องนำวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ทุกๆ ฝ่ายได้รับความพึงพอใจมาใช้ (Win-Win Approach) แต่ผู้บริหารหลายๆ คนก็ไม่ทราบอย่างแท้จริงว่าจะนำมาใช้อย่างไร สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถขจัดความขัดแย้งในองค์กรของตนให้หมดไปนั้น คือการนำกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนในการจัดการความขัดแย้งเข้ามาใช้ เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่าย กระบวนการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (Confront with the conflict) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยพยายามลดอคติส่วนตัวลง การนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการหาทางออกให้แก่ตนเองและอีกฝ่ายหนึ่ง

2) ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (Understand each other's position) เช่น การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องพยายามชี้ให้เห็นว่าแต่ละฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ปัญหา ความขัดแย้งก็จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลย

3) ระบุปัญหา (Identify the problem) โดยที่แต่ละฝ่ายต้องสร้างความชัดเจนของปัญหาร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากมากที่สุด เนื่องจาก โอกาสที่แต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะกันและกันจะมีอยู่สูงเพื่อให้อับรรลุความต้องการของตน ซึ่งจะทำให้เกิดการแพ้-ชนะ กันขึ้นและนำไปสู่ความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหา ให้ความเคารพต่อตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ตลอดจนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน

4) แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก (Search for appropriate alternatives and evaluation) โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อแก้ปัญหา โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

5) สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ (conclusion and implement the appropriate alternatives) โดยที่แต่ละฝ่ายทำสัญญาที่ระบุชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้รับ ที่ให้บุคคลอื่นรับรู้ในข้อตกลงนั้นๆ แล้วให้แต่ละฝ่ายนำข้อตกลงไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ได้รับระบุไว้

หรือไม่ ซึ่งอาจมีการแก้ไขเพิ่มเติม การเจรจาใหม่และร่วมกันแก้ปัญหาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงทางเลือกและข้อตกลงเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย โดยสามารถกลับไปสู่ขั้นที่ 4 ได้อีก

2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550) ได้แบ่งเทคนิคการจัดการหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาจากคำว่า “CONFLICT” ดังนี้

C = Control ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self- Control) เพราะสาเหตุของความขัดแย้งที่บานปลายส่วนมากเกิดจากการไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการทำร้ายร่างกายหรือประทุษร้ายขึ้น หรืออาจมีการใช้คำพูดที่รุนแรงจนทำให้อีกฝ่ายเกิดความเจ็บแค้นและหาทางที่จะแก้แค้นในภายหลัง ผู้บริหารต้องตระหนักไว้เสมอว่าทุกคนสามารถโกรธได้เพราะพวกเราเป็นมนุษย์ปุถุชนที่ไม่สามารถตัดกิเลสตัณหาหรืออกุศลมูลทั้ง 3 ได้ แต่เราก็ไม่ควรแสดงอาการเกรี้ยวกราดออกมาให้คนอื่นเห็น สิ่งนั้นเป็นความล้มเหลวที่ชี้ให้เห็นว่าเราไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ การระเบิดอารมณ์นั้นมิใช่การระบายความเครียดที่ถูกต้อง มีหน้าซ้ำยังนำมาซึ่งความเครียดที่อาจมากกว่าเดิมก็เป็นได้

O = Optimist/Openness ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือมุมมองของบุคคลอื่น การทำงานจะไม่สามารถสำเร็จได้โดยถ้าเรามีจิตใจคับแคบและมองโลกแต่ในแง่ร้ายอยู่ตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งยังถูกก่อตัวขึ้นอย่างช้าๆ สาเหตุมาจากการมองโลกในแง่ร้ายของเรา ส่วนการมองโลกในแง่ดีจะทำให้เราลดความรู้สึกกังวลและความเครียดหรือความรู้สึกไม่เท่าเทียม ทำให้โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็มีน้อยลงด้วย

N = Negotiation การเจรจาต่อรองถือเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ก้าวล่วงไปในความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเจรจาต่อรองโดยยึดหลัก WIN-WIN Approach ไว้เสมอ ความพยายามที่จะเข้าใจความต้องการของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ทางออกที่สมเหตุสมผลและเหมาะสมกับทั้งสองฝ่ายได้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกด้วย

F = Fairness ความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานเพราะถ้าผู้บริหารเกิดความลำเอียงต่อทั้งตนเองและคนรอบข้างแล้ว โอกาสที่จะทำให้อีกฝ่ายเกิดความไม่พอใจก็มีสูง ซึ่งความไม่พอใจเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างหลักความเสมอภาคหรือความยุติธรรมขึ้นในองค์กร โดยเริ่มที่ตนเองเพื่อเป็นบรรทัดฐาน แก่บุคคลอื่นในการทำตาม

L = Love ความรักถือเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ซึ่งความหมายของคำว่าความรักในที่นี้คือความรักที่ต้องการมอบสิ่งดีๆ ให้กับบุคคลอื่น มีความเห็นใจและเข้าใจบุคคลอื่น โดยสามารถรู้สึกและเข้าใจได้ว่าทำไมเขาเหล่านั้นถึงได้แสดงท่าทางหรือคำพูดแบบนั้นออกมา หรือทำไมเขาเหล่านั้นต้องการได้ในสิ่งเหล่านั้น ถ้าผู้บริหารสามารถมองในมุมเหล่านี้ได้ก็จะเกิดความเข้าใจต่อทั้งตนเองและบุคคลอื่น และพร้อมที่จะสละซึ่งความต้องการของตนซึ่งต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอเหมาะพอดีด้วย

I = Individual/Identity ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลด้วย เมื่อมีการทำงานร่วมกัน หรือมีการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิหลังหรือถิ่นที่อยู่อาศัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องยอมรับในความต่างนั้นและพร้อมที่จะเผชิญกับความต่างนั้นให้ได้ โดยการเตรียมตัวให้พร้อมถ้าต้องมีการเจรจาต่อรองกับบุคคลที่มาจากพื้นฐานหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอคือการเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้

C = Communication อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งทั้งหลายที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการสื่อสารทั้งวัจนภาษาหรืออวัจนภาษาแทบทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งการสื่อสารนั้นก็จะต้องสอดคล้องกับกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วไม่มีทางมลายหายไปถ้าปราศจากการสื่อสาร ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการเผชิญหน้าเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม อาจมีการใช้คนกลาง (Third Party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) หรืออนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทนั้น

T = Togetherness ผู้บริหารต้องพยายามเตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่าเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ถึงแม้ว่าเราจะเก่งกาจแค่ไหนหรือมีวิสัยทัศน์สูงส่งเพียงใดก็ตาม การอยู่ร่วมกันอาจมีการกระทบกระทั่งกันบ้างเป็นเรื่องธรรมดา แต่ผู้บริหารสามารถควบคุมและหาแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขได้ องค์กรของเราก็จะเป็นองค์กรที่น่าอยู่มากขึ้น

เทคนิคการจัดการความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นถ้าผู้บริหารนำไปใช้แบบบูรณาการและพยายามฝึกให้สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเคยชินและเป็นอัตโนมัติเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เผชิญกับความกดดัน หรือเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

บุษยามาศ แสงเงิน (2553) ได้แบ่งเทคนิคการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ออกเป็น 3 วิธีได้แก่

1) การไกล่เกลี่ย

(1) ระดับบุคคล

- ก. ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่ขัดแย้งกัน
- ข. หากทำยังไม่ได้ผล หากคนกลาง - ให้คำแนะนำ/ปรึกษา
- ค. ให้การศึกษา/ฝึกอบรมให้เข้าใจ/ทำงานร่วมกันกับผู้ที่แตกต่างจากเราได้
- ง. สับเปลี่ยน โยกย้าย หน้าที่งาน ตำแหน่ง ชั่วคราว/ถาวร เพื่อการขยาย กระทบวนทัศนคติ และความเข้าใจในงานอื่นเพิ่มขึ้น

จ. หากจำเป็นขอให้ผู้ที่มีความขัดแย้งมากลาออก

(2) ระดับกลุ่ม

- ก. ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่ม/แผนกที่ขัดแย้งกัน
- ข. แยกกลุ่มงาน/แผนกที่ขัดแย้งให้ไม่ต้องทำงานร่วมกัน
- ค. เพิ่มการประสานงานและมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานให้ดำเนินไปตามแผน และให้ได้ตามวัตถุประสงค์ โดยที่ยังคงแยกสถานที่ของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน
- ง. มีกฎและระเบียบ นโยบายปฏิบัติที่จะช่วยประสานงาน และให้มีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่มีความสำคัญมากและทุกกลุ่มสามารถจะทำให้บรรลุได้ทั้งวัตถุประสงค์ของกลุ่ม/แผนก และองค์กร

จ. ใช้เทคนิคและขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้งระดับบุคคล

ฉ. ให้กลุ่ม/แผนก มาพบปะ/ประชุมกัน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน/เจรจาต่อรอง

ช. ขอคนกลางช่วย

ก) Mediator คนกลางที่ช่วยประสานให้ทุกฝ่ายลดความขัดแย้ง และสามารถตกลงกันได้

ข) Arbiter คนกลางที่มีสิทธิอำนาจสามารถกำหนดให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามที่ตัดสิน/คำแนะนำได้

2) การทำงานเป็นทีม

(1) ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

(2) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

(3) กำหนดหน้าที่งานและผังการรายงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานไม่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง

(4) ปรับเปลี่ยนการแบ่งหน้าที่และการประสานงาน หากทางเลือกที่เหมาะสมว่าควรแบ่งงานตามหน้าที่ หรือตามกลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการ หรืออาจทำเป็น โครงการ Matrix หรือ ทีมบริหารงานแต่ละโครงการ

(5) ตระหนักในความสำคัญของวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กร จะช่วยให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน จะช่วยลดความขัดแย้งได้มาก

3) การเจรจาต่อรอง การส่งเสริมให้ประนีประนอมหรือประสานงานให้ได้ประโยชน์ ทั้ง 2 ฝ่าย

(1) มุ่งเน้นที่เป้าหมายร่วม และเป้าหมายส่วนรวมที่สำคัญ เพื่อให้ส่วนรวมทั้งหมดได้ประโยชน์สูงสุด

(2) มุ่งเน้นที่ปัญหาและประเด็นที่ต้องมีการตกลงแก้ไขปรับปรุง โดยไม่เน้น หรือโจมตีตัวบุคคล หรือพยายามหาคนผิด แล้วโทษกันไปโทษกันมา

(3) สร้างโอกาสที่ทั้ง 2 ฝ่าย หรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องน่าจะได้ประโยชน์ อาจมองถึงโอกาสที่ดีและประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตได้

(4) มุ่งเน้นเงื่อนไขการพิจารณาตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม ยุติธรรม ทุกฝ่ายยอมรับว่าเป็นกติกาที่มีเหตุผล หลักการ เคารพสิทธิของทุกฝ่ายและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอภาค เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี เหมาะสม เอื้อประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Roger Fisher & William Ury (1991 อ้างใน กัลยา ขาวเขียว : 2013) ได้มีแนวคิดการจัดการกับความขัดแย้ง โดยเป็นไปตามปริมาณความสนใจที่ให้กับผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ โดยมีอยู่ 5 วิธี ดังภาพที่ 2.1

เน้นผลลัพธ์	สูง	แข่งขัน (Competing)	ร่วมมือ (Collaborating)
	ต่ำ	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	โอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)
		ต่ำ	เน้นความสัมพันธ์

ภาพที่ 2.1 ผลลัพธ์และความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้ง

แต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เมื่อมีการทะเลาะหรือถอนตัวออกจากความขัดแย้ง นั้นแสดงว่าไม่ได้กำลังพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่จับต้องได้ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อคนอื่นด้วย ไม่อยากยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งหลาย แม้ว่าวิธีนี้อาจจะทำให้มีสันติสุขระยะสั้นได้ และในบางกรณีอาจทำให้ตัวปัญหาหายไปเองอีกด้วยก็ตาม แต่ก็มีข้อเสียที่ร้ายแรงบางอย่างเช่นกัน เช่น ข้อขัดแย้งที่ค้างคามากจะแก้ไขได้เสมอ การตัดสินใจอาจจะเกิดขึ้นจากคนอื่น และเราอาจจะไม่ชอบการตัดสินใจนั้น คนที่พึ่งพาเราอยู่อาจจะไม่พอใจกับการทะเลาะของเรา รวมทั้งข้อเสียของเรา ก็อาจจะเสียหายอีกด้วย

2) การแข่งขัน (Competing) คนที่มุ่งสนใจผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวนั้น ได้ชื่อว่าเป็นพวกที่ชอบแข่งขันซึ่งมักจะทำอย่างนั้นเนื่องจากความเชื่อที่ว่าในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นจะต้องมีคนหนึ่งได้และอีกคนหนึ่งเสีย ซึ่งคนที่ใช้วิธีการแบบการแข่งขันมักจะไม่นึกถึงผลที่ตามมาสักเท่าไร พวกเขาจะไม่นึกถึงความเสียหายที่ตัวเองอาจจะกำลังก่อขึ้นต่อความสัมพันธ์ระยะยาวกับฝ่ายอื่นๆ ซึ่งอาจจะทำให้พวกเขาบรรลุความต้องการในอนาคตของตัวเองได้ยากขึ้นด้วย โดยพวกเขาอาจกำลังทำลายผลลัพธ์ฉบับพลันที่ตัวเองเชื่อว่าสำคัญเหลือเกินด้วยซ้ำไป การที่ไม่ให้ความสนใจต่อมุมมองของคนอื่น ก็ทำให้พวกเขาอาจได้ผลลัพธ์ที่ไม่สมบูรณ์ และจากการที่ไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของคนอื่น พวกเขาก็มีแนวโน้มว่าจะไม่ได้รับความร่วมมือในการทำให้หนทางแก้ปัญหาบรรลุผลด้วยเช่นกัน

3) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) หมายถึง การวางผลประโยชน์ของคนอื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตัวเอง นั่นหมายถึง การพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ที่สำคัญของเราเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น บางครั้งการทำอย่างนั้นก็นับเป็นการฉลาด เช่น มันอาจเป็นการฉลาดเมื่อผลลัพธ์นั้นไม่ได้สำคัญจริงจังกนัก เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ระยะยาวที่จะได้จากความสัมพันธ์ที่ดี (เช่น กับลูกค้าคนสำคัญ) หรือหากเรายอมจำนนต่อคู่แข่งที่มีอำนาจมากกว่าแล้วได้การยอมรับบางอย่างเพื่อประโยชน์ต่อไปในอนาคต ในสถานการณ์แก้ไขปัญหานี้ การโอนอ่อนผ่อนตามอาจจะไม่ได้นำเสนอความคิดเห็นของตัวเอง เนื่องจากกลัวว่าคนอื่นจะไม่ยอมรับ ดังนั้นองค์กรก็อาจจะได้รับผลเสีย เนื่องจากข้อคิดเห็นของพวกเขาอาจมีคุณค่า และทำให้เกิดการตัดสินใจที่ต่ำกว่าได้

4) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เวลาที่คนประนีประนอมกันแต่ละคนจะตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายในบางส่วน นี่มักจะให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจมากกว่าการพยายามจะบังคับใช้ทางออกที่ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากคนอื่น ๆ และทำให้ความสัมพันธ์เสียหาย หรือแม้กระทั่งการ

ยอมสละเป้าหมายที่สำคัญทั้งหมดไป เพื่อให้คนอื่นรู้สึกดี การประนีประนอมจะทำให้ทุกคนได้ อะไรบ้างไม่มากนักน้อย แต่ก็ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาานสักเท่าไรนักอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การประนีประนอมนั้นก็ฟังดูดีเกินไปสักหน่อย หลายคนคิดว่า การประนีประนอมคือเป้าหมายสูงสุด ในการแก้ไขข้อโต้แย้ง อาจไม่ได้ตระหนักว่า การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึงการสละความต้องการที่สำคัญอยู่บ่อยครั้งด้วยไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรสำหรับทั้งสองฝ่ายที่เดินออกจากการประนีประนอมไปแบบไม่ค่อยพอใจพร้อมกับนึกสงสัยว่าพวกเขาจำเป็นต้องยอมสละผลประโยชน์เหล่านั้นไปจริงๆ ด้วยหรือ ถ้าฝ่ายที่อยู่ในความขัดแย้งรู้ว่า การแก้ปัญหาจะจบลงด้วยการประนีประนอม ก็อาจนึกอยากจะต้องความต้องการเบื้องต้นที่สูงกว่าที่เป็นจริง เพื่อจะจบลงด้วยการได้อะไรที่มากกว่าที่อยากจะได้จริงๆ จากการแลกเปลี่ยนกันนั้น ถ้าทั้งสองฝ่ายต่างก็ทำแบบนั้น กระบวนการก็จะจบลงด้วยการที่ต่างคนต่างก็ห่างเหินกันออกไปมากขึ้นทุกครั้ง

5) การประสานความร่วมมือ (Collaborating) การประสานความร่วมมือ อาจใช้เวลาานกว่าการประนีประนอมในการจะบรรลุข้อตกลงร่วมกัน เนื่องจากการร่วมมือกันนั้นต้องอาศัยการพูดคุยที่ลงลึก และเน้นการแก้ปัญหามากกว่า มันอาจจะใช้เวลาานกว่าการบังคับใช้วิธีการของตัวเอง ผ่านการใช้อำนาจหรือ แน่แน่นอนว่ายอมใช้เวลาานกว่าการยอมแพ้ หรือการถอนตัว อย่างไรก็ตาม ทางแก้แบบประสานความร่วมมือก็มักจะได้รับการดำเนินตามอย่างรวดเร็วกว่า และยืนนานกว่า และยอมคิดว่าการที่จะต้องไปคอยใช้เวลาแก้ไขปัญหาเพิ่มเติมอีกมากมาย ประเด็นสำคัญอีกข้อที่วิธีการแบบความร่วมมืออาจบรรลุผลที่มีประสิทธิผลมากกว่าก็คือ การที่ผู้เกี่ยวข้องต่างก็ทุ่มความพยายามให้กับการแก้ปัญหามากกว่าการโทษกันไปโทษกันมานั่นเอง คนที่ชอบแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมุ่งชี้จุดความผิดของคนอื่น ในขณะที่คนชอบแบบความร่วมมือก็จะไม่ค่อยยอมเสียเวลาเปล่า หรือไม่นิยมเสี่ยงทำลายความสัมพันธ์ด้วยการขึ้นหน้าว่าคนอื่น การประสานความร่วมมือจะมองสิ่งที่เป็นไปได้ เน้นอนาคตเป็นหลักและพุ่งเป้าไปที่การแก้ปัญหาโดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไปด้วย

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553, น. 5-57 - 5-60) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสามารถที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารความขัดแย้ง นำไปใช้ในการจัดการได้หลายกลยุทธ์ โดยสามารถจัดกลุ่มของกลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการความขัดแย้งได้เป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆ ได้แก่

1) กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร ประกอบด้วย

(1) มีการตั้งแผนกประสานงาน (Integrating Department) เมื่อความสัมพันธ์กลุ่มมีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำต้องมีการวางแผน การร่วมมือกัน มีทีมงาน ดังนั้นองค์กรอาจตั้งแผนกประสานงานซึ่งเป็นแผนกถาวรที่เป็นทางการเพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับกลุ่มต่างๆ

(2) ทีมงาน (Teams) เมื่องานมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจะมีการตั้งทีมถาวรขึ้นมาจากพนักงานแผนกต่างๆ สมาชิกแต่ละคนจะต้องทำงานเต็มเวลาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาในการแก้ปัญหาขององค์กร

(3) กลุ่มกำลังแรงงาน (Task Forces) เป็นกลุ่มชั่วคราวที่เป็นตัวแทนของแผนกต่างๆ จะรวมกันนานจนกว่าจะแก้ปัญหาเสร็จ หลังจากแก้ปัญหาเสร็จแล้วกลุ่มกำลังแรงงานเหล่านี้จะกลับไปทำหน้าที่ตามเดิม

(4) ผู้มีบทบาทประสานงาน (Liaison Roles) เป็นบทบาทเฉพาะซึ่งออกแบบเพื่อเป็นประโยชน์กับการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงานที่ขึ้นต่อกันและมีความขัดแย้งกัน โดยที่ผู้มีบทบาทประสานงานจะทำหน้าที่ในการประสานกับหน่วยงานทั้ง 2 ให้เกิดความร่วมมือกัน

(5) การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนที่จะใช้ประโยชน์ในการร่วมมือ เมื่อแต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานที่ไม่ชัดเจน การวางแผนร่วมกันจะช่วยลดการขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือแผนกได้

(6) การบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ในบางกรณีปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ในผู้บริหารระดับล่าง การให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรตามสายการบังคับบัญชาจะเป็นวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ แต่วิธีนี้จะทำให้ผู้บริหารเสียเวลาที่จะมาแก้ปัญหาต่างๆ

(7) กฎ ระเบียบ และวิธีการดำเนินงาน (Rules and Procedures) เป็นวิธีที่ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อยในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากองค์กรต่างๆ จะมีการสร้างกฎ ระเบียบ และวิธีการดำเนินงานไว้ มีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

2) กลยุทธ์ในการลดความขัดแย้งที่สร้างความเสียหายขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย

(1) การวางจุดมุ่งหมายร่วม (Superordinate Goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยอาศัยความร่วมมือกันในบรรดาสมาชิกขององค์กร

(2) การใช้การสื่อสาร (Communication) การใช้การสื่อสารภายในองค์กรที่ทั่วถึง รวดเร็ว และถูกต้อง ทำให้สมาชิกกลุ่มภายในองค์กรได้รับทราบข้อมูล จะช่วยลดความเข้าใจผิดในข้อมูลหรือการรับรู้ที่ผิดพลาดได้

(3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยการใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกัน เพื่อรวบรวมปัญหาและแก้ปัญหาโดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย

(4) การขยายตัวของทรัพยากร (Expansion of Resources) เป็นการแก้ไขปัญหา โดยการใช้คำพูด จัดสรรเงิน เปิดโอกาสในการสนับสนุน จัดช่องว่างในการทำงานในสำนักงาน เพิ่มจำนวนทรัพยากรเพื่อเอาชนะปัญหา

(5) การใช้บุคคลที่ 3 ตัดสิน (Third-party Judgment) ใช้ในกรณีที่มีความขัดแย้งของ 2 ฝ่ายตกลงกันไม่ได้ จำเป็นต้องมีบุคคลที่ 3 ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

(6) การทำให้ราบรื่น (Smoothing) คือความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกันเพื่อให้ความขัดแย้งลดลง

(7) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง

(8) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Changing Organizational Structure) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ เช่น มีการออกแบบงานใหม่ มีการโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น

จากวิธีการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและความเหมาะสมที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารต้องเลือกและตัดสินใจใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. ข้อมูลองค์กรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

3.1 สภาพทั่วไปของสำนักงาน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารราชการส่วนภูมิภาคของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนิคมสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากร ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือตามหน้าที่ที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ได้มีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นองค์กรหลักที่มุ่งพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดกำแพงเพชรให้มีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง” และได้กำหนดพันธกิจขององค์กรคือ

1) นำนักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาผลักดันให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีส่วนร่วมในการสร้างสังคมให้อยู่เย็นเป็นสุข

2) สร้างมาตรฐานการบริการให้แก่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่สมาชิก

3) สนับสนุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรให้มีส่วนร่วมในด้านการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน

4) พัฒนาบุคลากรในระบบสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ให้ร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สามารถพัฒนาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

5) พัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านวิชาการ การรวมกลุ่ม และการส่งเสริมอาชีพ

6) สนับสนุนการสร้างคุณค่าเครือข่ายเชื่อมโยงทางธุรกิจระหว่างสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร/ผู้ประกอบการ

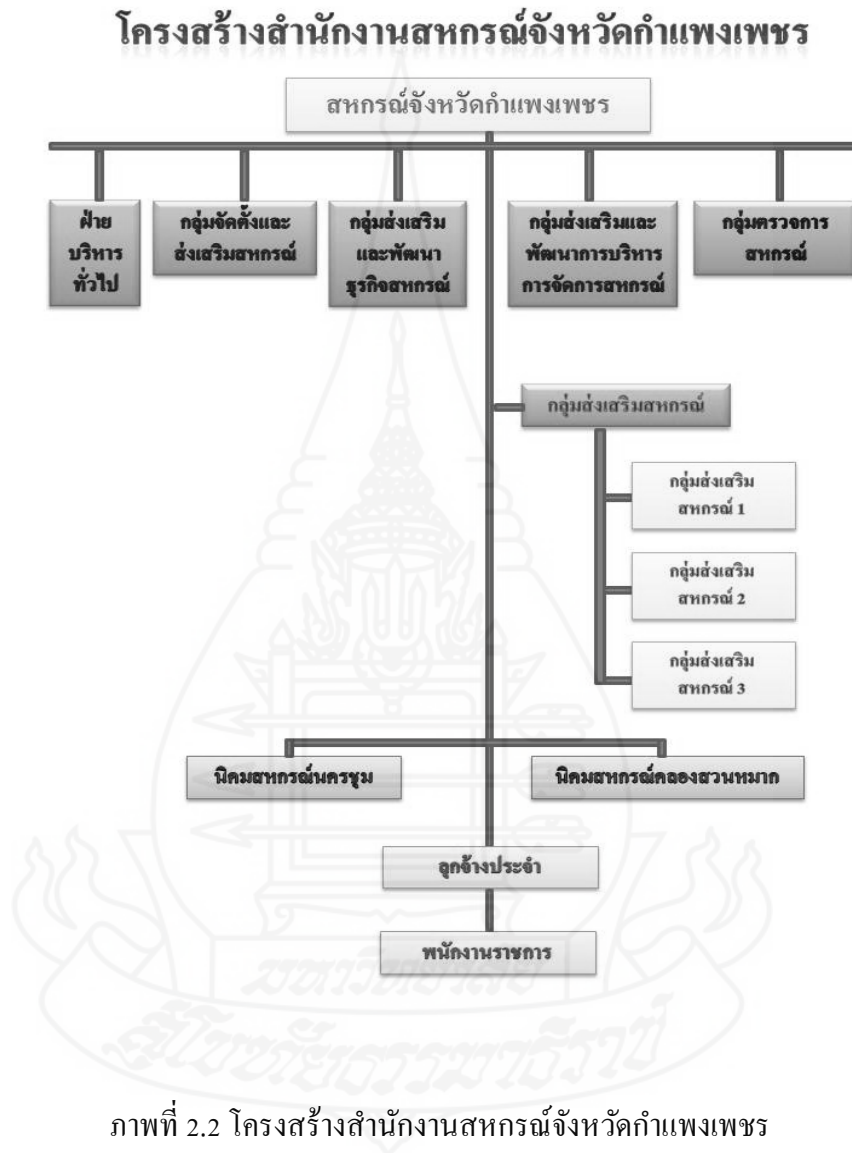
7) นำหลักธรรมาภิบาลมาพัฒนาระบบราชการในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด กำแพงเพชร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมสมรรถนะการทำงานสูงขึ้น สามารถทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

8) นำระบบสารสนเทศมาใช้ประสานงานระหว่างสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์/ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อพิทักษ์รักษา สิทธิและผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ และเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีสิทธิในที่ดินเป็นของตนเอง เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรมีการจัดการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพตามความต้องการของตลาด

3.2 โครงสร้างองค์การของสำนักงาน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ได้มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 1 ฝ่าย 3 กลุ่มงาน 2 นิคม 3 กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ และ 1 กลุ่มตรวจการสหกรณ์ ดังภาพที่ 2.2



แต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) ฝ่ายบริหารทั่วไป มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับจัดทำและรวบรวมแผนงาน คำขอตั้งงบประมาณ แผนงาน ติดตาม เร่งรัด ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและ โครงการ งานบุคลากร งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ งานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ ประสานงานโครงการจังหวัดทดลองบูรณาการเพื่อการพัฒนา (CEO)

2) กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับให้คำปรึกษา แนะนำ เผยแพร่อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจน ประชาชนทั่วไป ศึกษา วิเคราะห์ ให้การจัดตั้งสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรี สหกรณ์และ เยาวชนสหกรณ์ โครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมพัฒนา ช่วยเหลือขบวนการสหกรณ์ โครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และโครงการอื่นๆ แนะนำในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดตั้งและ ส่งเสริมสหกรณ์ ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามกฎหมายว่า ด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับ ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคลและการ ควบคุมภายใน การจัดการการลงทุน และการบริหารเงินทุนสนับสนุนเงินทุนและสินเชื่อในการ แก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ ตลาดจนติดตามประเมินผล

4) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับ ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจและการตลาด ส่งเสริมและพัฒนาสินค้าการ บรรจุกิจภัณฑ์ และรูปแบบการบริการเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า การเชื่อมโยงธุรกิจการตลาด แก้ไขปัญหา พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ช่วยเหลือในการดูแล รักษา และการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และ ขบวนการผลิตและประสานงาน และการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกร

5) นิคมสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับในการศึกษา วิเคราะห์และงานแผนการ จัดที่ดินให้แก่ราษฎรในเขตพื้นที่ นิคมสหกรณ์ ดำเนินการออกหนังสือ แสดงการทำประโยชน์ที่ดิน การจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ แก้ไขปัญหาในการบุกเบิกที่ดิน พิจารณาและควบคุมการใช้ทรัพยากร ธรรมชาติในเขตนิกม

6) กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับดำเนินการกฎหมายว่าด้วย สหกรณ์ และกฎหมายอื่น เผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงาน

การบริหารการจัดการและการพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนส่งเสริมให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร พัฒนาตนเอง สามารถวางแผนดำเนินการได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง

7) กลุ่มตรวจการสหกรณ์ มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบการตรวจการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายสหกรณ์ จัดทำและปรับปรุง ระเบียบ คำสั่ง คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจการสหกรณ์ ประเด็น ปัญหาข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อวางแผนทางแก้ไข ข้อบกพร่องของสหกรณ์ และแนวทางการป้องกันและแก้ไขให้เป็นไปตามนโยบายของนายทะเบียน สหกรณ์ ส่งเสริม กำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งอยู่ในระบบการตรวจ การสหกรณ์ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อนำเสนอนายทะเบียนสหกรณ์วินิจฉัย สั่งการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุน การเข้าช่วยเหลือดำเนินกิจการของสหกรณ์ ของผู้ตรวจการสหกรณ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่ง นายทะเบียนสหกรณ์ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนนายทะเบียนสหกรณ์ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และตามที่ได้รับมอบหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

อธิญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลันทปุระ (2558) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการ ความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและ หัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และการร่วมมือ ส่วนบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้าน ผลประโยชน์ ด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประนีประนอม และการเอาชนะ ในส่วนของการเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุ และวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ยุทธนา จันทร์แก้ว (2556) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านในเขตสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 208 คน โดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่า t - test สถิติ F - test สถิติความแปรปรวนทางเดียว และสถิติเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของเซฟเฟ จากการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านต่ำสุดคือด้านการต่อสู้

กัลยา ขาวเขียว (2556) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษา ระดับสาเหตุของความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม ด้านโครงสร้างและด้านผลประโยชน์ ตามลำดับ และระดับการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การโอนอ่อนผ่อนตาม การประนีประนอม และการประสานความร่วมมือ จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สุภัคจิตต์ มากพันธุ์ (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ

นฤมล ประสพพรรังสี (2552) ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งกรณีศึกษาการประสานนครหลวง (สำนักงานใหญ่) พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานการประสานนครหลวง (สำนักงานใหญ่) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานการประสานนครหลวง (สำนักงานใหญ่) มากที่สุด 3 วิธีคือ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการยอม

ศิริพงษ์ ชัยเอกมงคลเลิศ (2551) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล มากที่สุด คือ ประสพการณ์ที่แตกต่างกัน ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สูงสุดคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก และวิธีการบริหารของฝ่ายบริหาร ด้านสภาพองค์การ

สูงสุดคือการมีทรัพยากรที่จำกัด และผู้บริหารควรรู้ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

สุพัตรา จิตตเสถียร (2550) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัดพบว่า 1) สภาพปัญหาความขัดแย้งของสถานพยาบาลในจังหวัดพิษณุโลกพบได้ในทุกสถานพยาบาล และมีตั้งแต่ระดับความขัดแย้งแฝงไปจนถึงมีการร้องเรียน ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสถานการณ์ความขัดแย้งเหล่านั้น สามารถควบคุมและจัดการแก้ไขได้ โดยไม่มีความรุนแรงตามมา 2) ปัจจัยสาเหตุทั้งหมดสรุปได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ (1) การจัดสรรผลประโยชน์และงบประมาณ (2) ค่านิยม การรับรู้ การตีความและความคาดหวัง (3) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจและกระบวนการบริหาร (4) ความสัมพันธ์ (5) ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร และผลการทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุความขัดแย้งต่อพฤติกรรมความขัดแย้ง พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานพยาบาลเลือกใช้มากที่สุด อันดับ ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 วิธีร่วมกันแก้ไขปัญหา อันดับที่ 2 วิธีประนีประนอม และอันดับที่ 3 แบบโอนอ่อนผ่อนตาม หรือแบบเน้นความปรองดอง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ghaffar, Zaman & Naz. (2012) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชนในเขตซาร์สัคดา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบความขัดแย้งแตกต่างกันในธรรมชาติ แต่ที่น่าสนใจคือ คำตอบของครูชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ของโรงเรียนทั้งสองประเภทปฏิบัติตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเกือบเป็นแบบเดียวกันคือ วิธีแบบร่วมมือ (Collaborative approach) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่ รองลงมาอันดับสองคือ วิธีการประนีประนอม

Sportsman (2007) ทำการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรทางสุขภาพของอเมริกา ในกลุ่มตัวอย่าง 126 คนประกอบไปด้วยนักศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาโท เจ้าหน้าที่รังสีวิทยาและเจ้าหน้าที่เทคนิคเครื่องช่วยหายใจ โดยใช้เครื่องมือ TKI (MODE) มี 30 คู่ข้อความ ให้เลือกตอบตามสถานการณ์พบว่า บุคลากรทางสุขภาพเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการหลีกเลี่ยงและใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

จากวรรณกรรมที่ทบทวนข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครต้องการหรือปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ถ้าหากเรายังอยู่ในสังคม และยังคงมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คงยากที่จะหลีกเลี่ยงพ้น ซึ่งอาจเกิดจากการกระทำระหว่างบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ไม่สอดคล้องหรือไปด้วยกันไม่ได้ หรือเกิดการไม่ยอมรับฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะ

เป็นทางด้านเป้าหมาย วิธีการ ผลประโยชน์ ค่านิยม ประสบการณ์ โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของ คริสโตเฟอร์ มอร์ (Christopher Moor) มาใช้ในการศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านความสัมพันธ์ 3) ด้านค่านิยม 4) ด้านโครงสร้าง และ 5) ด้านผลประโยชน์ ซึ่งแนวคิดนี้ ถือเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุความขัดแย้งที่ครอบคลุมในหลายมุมมอง ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงสาเหตุและสามารถจัดการปัญหาได้อย่างตรงจุด แต่หากความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้ง ก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดของ โรเจอร์ ฟิชเชอร์และวิลเลียม ยูรี (Roger Fisher & William Ury) มาใช้ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1) วิธีการหลีกเลี่ยง 2) วิธีการแข่งขัน 3) วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม 4) วิธีการประนีประนอม และ 5) วิธีการประสานความร่วมมือ ซึ่งแนวคิดนี้จะศึกษาถึงกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ว่าในกรณีที่คนเราเมื่อพบกับ ความขัดแย้งแล้วจะมีวิธีการจัดการ (หรือขจัด) ความขัดแย้งนั้นอย่างไร และแต่ละคนจะใช้วิธีการ แก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป ตามแต่บุคลิกลักษณะ หรือสไตล์ของแต่ละคน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรของหน่วยงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีบุคลากรจำนวน 65 คน ซึ่งศึกษาจากประชากรทั้งหมดประกอบด้วย

1.1.1 ข้าราชการ จำนวน 33 คน

1.1.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 19 คน

1.1.3 พนักงานราชการ จำนวน 12 คน

1.1.4 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม และการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

2.1.1 ศึกษาทบทวนเอกสาร ตำรา รวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารต่างๆ เพื่อจัดทำแบบสอบถาม

2.1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 2.1.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วน 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นปลายเปิดแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งงาน 5) รายได้ที่ได้รับต่อเดือน 6) สถานภาพสมรส และ 7) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านความสัมพันธ์ 3) ด้านค่านิยม 4) ด้านโครงสร้าง 5) ด้านผลประโยชน์ และ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 29 ข้อ

ส่วนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การแข่งขัน 3) การโอนอ่อนผ่อนตาม 4) การประนีประนอม และ 5) การประสานความร่วมมือ จำนวนคำถามทั้งหมด 22 ข้อ

ข้อคำถามในตอนที่ 2 และ 3 จะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
มากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5
มาก	มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2.2 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

2.2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้ในข้อ 2.1.2 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามโครงสร้างเนื้อหา โดยนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.90

2.2.2 ปรับปรุงข้อคำถามให้สมบูรณ์ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปทำการทดลองใช้ (Try out) โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนกับบุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด นครสวรรค์ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรในการศึกษาคั้งนี้ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.94

2.2.3 ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จัดทำแบบสอบถามต้นฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 65 ฉบับ โดยส่งมอบด้วยตนเองพร้อมเก็บคืน และรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อเตรียมวิเคราะห์ โดยจะนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลที่ได้จากการศึกษานี้ ดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS/PC) โดยสถิติที่ใช้ได้แก่

4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.2 สาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำไปแปลผลเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของเดมส์ค็อก์ สุขวิบูลย์ (2552) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระดับสาเหตุ/การจัดการ

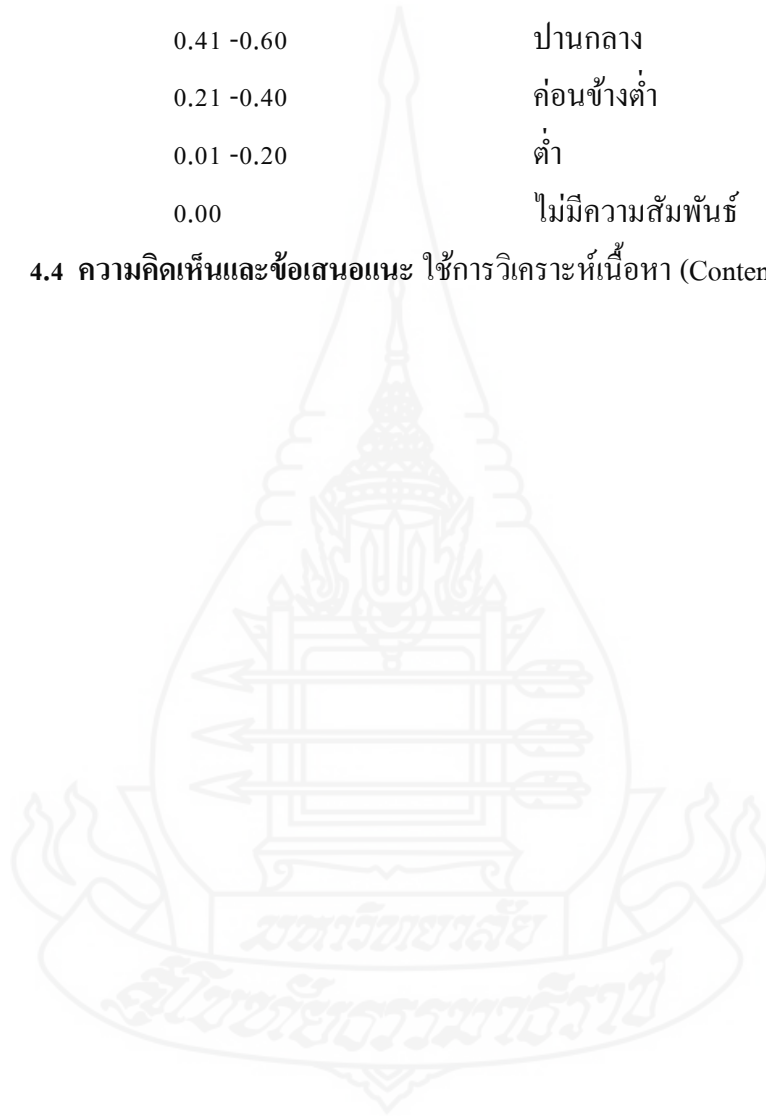
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51- 4.51	มาก
2.51- 3.50	ปานกลาง
1.51- 2.50	น้อย
1.00- 1.50	น้อยที่สุด

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \rho \leq 1$

เกณฑ์ในการแปลความหมาย ความสัมพันธ์กำหนดดังนี้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการ
ตำรวจ : 2550, น. 81)

ค่า ρ	ระดับความสัมพันธ์
0.81 ขึ้นไป	สูง
0.61 -0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 -0.60	ปานกลาง
0.21 -0.40	ค่อนข้างต่ำ
0.01 -0.20	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (N = 65)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	29	44.62
หญิง	36	55.38
2. อายุ		
25-35 ปี	12	18.46
36-45 ปี	22	33.85
มากกว่า 45 ปี	31	47.69
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	9	13.85
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	5	7.69
อนุปริญญา/ปวส.	5	7.69
ปริญญาตรี	34	52.31
สูงกว่าปริญญาตรี	12	18.46
4. ตำแหน่งงาน		
ลูกจ้างชั่วคราว	1	1.54
พนักงานราชการ	12	18.46
ลูกจ้างประจำ	19	29.23
ข้าราชการ	33	50.77

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (N=65)	ร้อยละ (100.00)
5. รายได้ที่ได้รับต่อเดือน		
15,000 บาท หรือต่ำกว่า	4	6.15
15,001 – 20,000 บาท	20	30.77
20,001 – 30,000 บาท	27	41.54
30,001 – 40,000 บาท	5	7.69
40,001 บาทขึ้นไป	9	13.85
6. สถานภาพสมรส		
โสด	15	23.08
สมรส	45	69.23
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3	4.61
หม้าย	2	3.08
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
2 ปีหรือต่ำกว่า	5	7.69
มากกว่า 2 ปีถึง 4 ปี	8	12.31
มากกว่า 4 ปีถึง 6 ปี	4	6.15
มากกว่า 6 ปีถึง 10 ปี	2	3.08
มากกว่า 10 ปี	46	70.77

จากตารางที่ 4.1 พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร มีดังนี้

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นผู้เป็นเพศหญิง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.38 และเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 44.62

2. อายุ มากที่สุดมีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 47.69 รองลงมาอายุ 36-45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85 และน้อยที่สุดอายุ 25-35 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46

3. ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 52.31 รองลงมาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 และน้อยที่สุดระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. และระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวนระดับละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 เท่ากัน

4. ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 50.77 รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 29.23 และน้อยที่สุดเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.54

5. รายได้ที่รับต่อเดือน มากที่สุดมีรายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 41.54 รองลงมารายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และน้อยที่สุดรายได้ 15,000 บาทหรือต่ำกว่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15

6. สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่สมรส จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 รองลงมาโสด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 และน้อยที่สุดหม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.08

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 70.77 รองลงมามากกว่า 2 ปีถึง 4 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.31 และน้อยที่สุดมากกว่า 6 ปีถึง 10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.08

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด กำแพงเพชร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงาน
สหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

สาเหตุความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล	3.23	0.76	ปานกลาง
2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	3.47	0.72	ปานกลาง
3. ความขัดแย้งด้านค่านิยม	3.16	0.99	ปานกลาง
4. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง	3.00	0.59	ปานกลาง
5. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์	3.13	0.88	ปานกลาง
รวม	3.20	0.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ ด้านความสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.47) รองลงมาคือ ด้านข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 3.23) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านโครงสร้าง (ค่าเฉลี่ย 3.00)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกรายด้าน

สาเหตุความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล	3.23	0.76	ปานกลาง
1.1 ข้อมูลที่ได้รับไม่มีความถูกต้องหรือมีความถูกต้องน้อย	3.06	0.98	ปานกลาง
1.2 การแปลงข้อมูลหรือตีความในข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกันหรือ แตกต่างกัน	3.25	0.88	ปานกลาง
1.3 การได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือ ได้รับเพียงบางส่วน	3.37	1.05	ปานกลาง
1.4 ช่องทางในการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่ดีพอหรือ ไม่มีความชัดเจน	3.26	0.96	ปานกลาง
1.5 การไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน	3.20	0.99	ปานกลาง
2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	3.47	0.72	ปานกลาง
2.1 บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน	3.40	1.27	ปานกลาง
2.2 การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและขาดการยอมรับจากคนอื่น	3.51	1.06	มาก
2.3 การถูกบังคับให้ทำงาน/ปฏิบัติงานที่เหมือนกันหรือให้ทำงานร่วมกัน	3.14	0.90	ปานกลาง
2.4 การไม่แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน	4.14	1.10	มาก
2.5 การควบคุมงานแบบไม่มีความยืดหยุ่น	3.17	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สาเหตุความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
3.ความขัดแย้งด้านค่านิยม	3.16	0.99	ปานกลาง
3.1 การมีความเชื่อและทัศนคติที่แตกต่างกัน	3.25	1.32	ปานกลาง
3.2 การมีขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละคนที่แตกต่างกัน	2.85	1.19	ปานกลาง
3.3 การมีพื้นฐานครอบครัวที่แตกต่างกัน	3.23	1.17	ปานกลาง
3.4 การมีค่านิยมที่แตกต่างจากคนอื่น	3.09	1.18	ปานกลาง
3.5 การไม่ยอมรับความรู้ความสามารถของคนอื่น	3.08	1.09	ปานกลาง
3.6 การไม่เคารพตามระบบอาวุโสและไม่ให้เกียรติกัน	3.49	1.02	ปานกลาง
4. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง	3.00	0.59	ปานกลาง
4.1 การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.88	1.02	ปานกลาง
4.2 การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่งของตนเอง	2.78	0.84	ปานกลาง
4.3 การมีสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน	2.69	0.90	ปานกลาง
4.4 การก้าวล่วงงานของคนอื่น	3.63	1.05	มาก
4.5 การล้ำเขตพื้นที่หรือบริเวณในที่ทำงานส่วนตัวของคนอื่น	3.11	0.94	ปานกลาง
4.6 การจัดสรรอัตรากำลังที่มีจำกัดและไม่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มงาน	2.91	0.84	ปานกลาง
5. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์	3.13	0.88	ปานกลาง
5.1 การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	2.92	1.07	ปานกลาง
5.2 การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไม่เป็นอิสระและไม่เป็นไป ตามความเหมาะสม	2.98	1.05	ปานกลาง
5.3 การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดของแผนงานที่กำหนด	3.08	0.82	ปานกลาง
5.4 การแข่งขันเพื่อให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.28	1.10	ปานกลาง
5.5 ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	3.35	1.04	ปานกลาง
5.6 การให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้องของตน	3.28	1.21	ปานกลาง
5.7 การใช้อำนาจแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง	3.05	1.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกรายด้าน มีดังนี้

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านข้อมูลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ การได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือได้รับเพียงบางส่วน (ค่าเฉลี่ย 3.37) รองลงมาคือ ช่องทางในการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่ดีพอหรือไม่มีความชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.26) และลำดับสุดท้ายคือ ข้อมูลที่ได้รับไม่มีความถูกต้องหรือมีความถูกต้องน้อย (ค่าเฉลี่ย 3.06)

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การไม่แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานเป็นสาเหตุอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.14) รองลงมาคือ การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและขาดการยอมรับจากคนอื่นเป็นสาเหตุอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51) และลำดับสุดท้ายคือ การถูกบังคับให้ทำงาน/ปฏิบัติงานที่เหมือนกันหรือให้ทำงานร่วมกันเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14)

3. ความขัดแย้งด้านค่านิยม สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านค่านิยมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ การไม่เคารพตามระบบอาวุโสและไม่ให้เกียรติกัน (ค่าเฉลี่ย 3.49) รองลงมาคือ การมีความเชื่อและทัศนคติที่แตกต่างกัน (ค่าเฉลี่ย 3.25) และลำดับสุดท้ายคือ การมีขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละคนที่แตกต่างกัน (ค่าเฉลี่ย 2.85)

4. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านโครงสร้างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การก้าวล่วงงานของคนอื่นเป็นสาเหตุอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) รองลงมาคือ การล้ำเขตพื้นที่หรือบริเวณในที่ทำงานส่วนตัวของคนอื่นเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) และลำดับสุดท้ายคือ การมีสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.69)

5. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านผลประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.35) รองลงมาคือ การแข่งขันเพื่อให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงกว่า และ การให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้องของตน (ค่าเฉลี่ย 3.28 เท่ากัน) และลำดับสุดท้ายคือ การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ค่าเฉลี่ย 2.92)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด กำแพงเพชรโดยวิธีต่างๆ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ

การจัดการความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	3.81	0.57	มาก
2. วิธีการแข่งขัน	2.55	1.02	ปานกลาง
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	3.41	0.77	ปานกลาง
4. วิธีการประนีประนอม	3.23	0.73	ปานกลาง
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	3.87	0.87	มาก
รวม	3.37	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กำแพงเพชรโดยวิธีต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี
พบว่า ลำดับแรกคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประสานความร่วมมืออยู่ในระดับมาก
(ค่าเฉลี่ย 3.87) รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย
3.81) และลำดับสุดท้ายคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
(ค่าเฉลี่ย 2.55)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ จำแนกรายวิธี

การจัดการความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	3.81	0.57	มาก
1.1 การพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง โดยไม่ก้าวล่วงงานของคนอื่น	4.18	0.73	มาก
1.2 การหันไปสนใจงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่ทำให้ เกิดความขัดแย้ง	3.80	0.85	มาก
1.3 การพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น หรือการทำ สิ่งที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง	3.97	0.75	มาก
1.4 การนิ่งเฉยไม่เข้าไปยุ่งหรือปล่อยให้เวลา ผ่านไปเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.71	0.86	มาก
1.5 การไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน	3.37	0.95	ปานกลาง
2. วิธีการแข่งขัน	2.55	1.02	ปานกลาง
2.1 การพยายามต่อสู้/แข่งขันให้เป็นผู้ชนะ	2.38	1.17	น้อย
2.2 การใช้ตำแหน่งหรืออำนาจที่มีอยู่กล่าวอ้าง ประกอบเพื่อให้ได้รับชัยชนะ	2.35	1.27	น้อย
2.3 การพยายามรักษาสีทึ่เพื่อให้ตนเองได้ แสดงความคิดเห็น	2.71	1.16	ปานกลาง
2.4 การพยายามทำให้ความคาดหวังของตนเอง ที่ตั้งไว้บรรลุความสำเร็จให้ได้	2.74	1.09	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	3.41	0.77	ปานกลาง
3.1 การยอมจำนนหรือเชื่อฟังคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า	3.57	0.92	มาก
3.2 การไม่ให้เกิดบาดหมางใจระหว่างบุคคลอื่นแม้ท่านจะเสียผลประโยชน์	3.23	0.90	ปานกลาง
3.3 การถนอมน้ำใจของคนในหน่วยงานและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	3.77	0.98	มาก
3.4 การยอมเสียผลประโยชน์ที่สำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น	3.06	1.12	ปานกลาง
4. วิธีการประนีประนอม	3.23	0.73	ปานกลาง
4.1 การตัดสินใจด้วยวิธีพบกันคนละครึ่งทาง	3.25	0.87	ปานกลาง
4.2 การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน	3.66	0.92	มาก
4.3 การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการ	2.75	0.99	ปานกลาง
4.4 การทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน	3.06	0.97	ปานกลาง
4.5 การทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมเท่าๆ กันโดยไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ	3.42	1.04	ปานกลาง
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	3.87	0.87	มาก
5.1 การใช้วิธีการเจรจาต่อรองและประสานงาน	4.00	1.02	มาก
5.2 การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน	3.52	1.05	มาก
5.3 การร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ	4.17	1.08	มาก
5.4 การให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา	3.77	0.95	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด กำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ จำแนกรายวิธี มีดังนี้

1. วิธีการหลีกเลี่ยง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการหลีกเลี่ยงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยไม่ก้าวล่วงงานของคนอื่นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมาคือ การพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นหรือการกระทำสิ่งที่จะนำไปสู่การโต้แย้งอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.97) และลำดับสุดท้ายคือ การไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37)

2. วิธีการแข่งขัน การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.55) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพยายามทำให้ความคาดหวังของตนเองที่ตั้งไว้บรรลุความสำเร็จให้ได้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.74) รองลงมาคือ การพยายามรักษาสีหน้าเพื่อให้เห็นเองได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.71) และลำดับสุดท้ายคือ การใช้ตำแหน่งหรืออำนาจที่มีอยู่กล่าวอ้างประกอบเพื่อให้ได้รับชัยชนะอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.35)

3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการโอนอ่อนผ่อนตามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การถนอมน้ำใจของคนในหน่วยงานและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) รองลงมาคือ การยอมจำนนหรือเชื่อฟังคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจมากกว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.57) และลำดับสุดท้ายคือ การยอมเสียผลประโยชน์ที่สำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.06)

4. วิธีการประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยใช้วิธีการประนีประนอมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.66) รองลงมาคือ การทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมเท่าๆ กัน โดยไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.42) และลำดับสุดท้ายคือ การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

5. วิธีการประสานความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยใช้วิธีการประสานความร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรกคือ การร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ (ค่าเฉลี่ย

4.17) รองลงมาคือ การใช้วิธีการเจรจาต่อรองและประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) และลำดับสุดท้ายคือ การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.52)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลกับการจัดการความขัดแย้ง
โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

การจัดการความขัดแย้ง	สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูล	
	Pearson Correlation (ρ)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
2. วิธีการแข่งขัน	0.36	ค่อนข้างต่ำ
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	0.12	ต่ำ
4. วิธีการประนีประนอม	0.38	ค่อนข้างต่ำ
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.01	ต่ำ

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho = 0.38$) รองลงมาคือ การแข่งขันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho = 0.36$) และการโอนอ่อนผ่อนตามอยู่ในระดับต่ำ ($\rho = 0.12$)

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง
โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

การจัดการความขัดแย้ง	สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	
	Pearson Correlation (ρ)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	0.10	ต่ำ
2. วิธีการแข่งขัน	0.43	ปานกลาง
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	-0.04	ต่ำ
4. วิธีการประนีประนอม	0.25	ค่อนข้างต่ำ
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.06	ต่ำ

จากตารางที่ 4.7 สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\rho=0.43$) รองลงมาคือ การประนีประนอมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho=0.25$) และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ($\rho=0.10$)

ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

การจัดการความขัดแย้ง	สาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยม	
	Pearson Correlation (ρ)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	0.09	ต่ำ
2. วิธีการแข่งขัน	0.50	ปานกลาง
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	0.03	ต่ำ
4. วิธีการประนีประนอม	0.31	ค่อนข้างต่ำ
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.03	ต่ำ

จากตารางที่ 4.8 สาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\rho=0.50$) รองลงมาคือ การประนีประนอมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho=0.31$) และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ($\rho=0.09$)

ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

การจัดการความขัดแย้ง	สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้าง	
	Pearson Correlation (ρ)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	0.29	ค่อนข้างต่ำ
2. วิธีการแข่งขัน	0.25	ค่อนข้างต่ำ
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	0.03	ต่ำ
4. วิธีการประนีประนอม	0.18	ต่ำ
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.04	ต่ำ

จากตารางที่ 4.9 สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho = 0.29$) รองลงมาคือ การแข่งขันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho = 0.25$) และการประนีประนอมอยู่ในระดับต่ำ ($\rho = 0.18$)

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

การจัดการความขัดแย้ง	สาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์	
	Pearson Correlation (ρ)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิธีการหลีกเลี่ยง	0.08	ต่ำ
2. วิธีการแข่งขัน	0.61	ค่อนข้างสูง
3. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	-0.01	ต่ำ
4. วิธีการประนีประนอม	0.11	ต่ำ
5. วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.23	ค่อนข้างต่ำ

จากตารางที่ 4.10 สาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\rho = 0.61$) รองลงมาคือ การประนีประนอมอยู่ในระดับต่ำ ($\rho = 0.11$) และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ($\rho = 0.08$)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ในการตอบแบบสอบถามนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.84 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 65 คน ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะถึงสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยสรุปดังต่อไปนี้

1. สาเหตุความขัดแย้ง

- 1) การนิทาว่าร้ายให้กับคนอื่น (2 คน)
- 2) ขาดการปลูกจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร (3 คน)
- 3) ขาดความรักความสามัคคีในองค์กร (2 คน)
- 4) ความเห็นแก่ตัว และประโยชน์ส่วนตนมากกว่า (1 คน)

2. การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ

- 1) ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (2 คน)
- 2) ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความเมตตาต่อกันในที่ทำงาน (1 คน)
- 3) เสริมสร้างความรักความสามัคคี ความเอื้ออาทรต่อกันในหน่วยงาน (3 คน)
- 4) ปลุกฝังจิตสำนึกและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน (3 คน)



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กำแพงเพชร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กำแพงเพชร

1.1.2 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง
โดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรในการศึกษานี้ เป็นบุคลากรของหน่วยงานในสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 65 คน ซึ่งศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็น
แบบสอบถาม เสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.90 และนำไปทำการ
ทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มใกล้เคียงกับประชากรในการศึกษานี้ แล้วนำมาวิเคราะห์หาความ
เชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าแอลฟา
เท่ากับ 0.94 ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) โดยสถิติ
ที่ใช้ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(Standard Deviation) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment
correlation coefficient)

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.38 มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 47.69 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 52.31 ปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 50.77 มีรายได้ที่รับต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท จำนวน 27 คน ร้อยละ 41.54 มีสถานภาพสมรส จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 70.77

1.3.2 สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ ด้านความสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.47) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านโครงสร้าง (ค่าเฉลี่ย 3.00) สำหรับผลการศึกษาในแต่ละด้านพบว่า

1) **ด้านข้อมูล** สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านข้อมูลในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ การได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือได้รับเพียงบางส่วน (ค่าเฉลี่ย 3.37) และลำดับสุดท้ายคือ ข้อมูลที่ได้รับไม่มีความถูกต้องหรือมีความถูกต้องน้อย (ค่าเฉลี่ย 3.06)

2) **ด้านความสัมพันธ์** สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านความสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การไม่แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน เป็นสาเหตุอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.14) และลำดับสุดท้ายคือ การถูกบังคับให้ทำงาน/ปฏิบัติงานที่เหมือนกันหรือให้ทำงานร่วมกัน เป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14)

3) **ด้านค่านิยม** สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านค่านิยมในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ การไม่เคารพตามระบบอาวุโสและไม่ให้เกียรติกัน (ค่าเฉลี่ย 3.49) และลำดับสุดท้ายคือ การมีขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละคนที่แตกต่างกัน (ค่าเฉลี่ย 2.85)

4) **ด้านโครงสร้าง** สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านโครงสร้างในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การก้าวก่างานของคนอื่นเป็นสาเหตุอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) และลำดับสุดท้ายคือ การมีสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.69)

5) *ด้านผลประโยชน์* สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรด้านผลประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.35) และลำดับสุดท้ายคือ การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ค่าเฉลี่ย 2.92)

1.3.3 การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ลำดับแรกคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประสานความร่วมมืออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) และลำดับสุดท้ายคือ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.55) สำหรับผลการศึกษาในแต่ละวิธีพบว่า

1) *วิธีการหลีกเลี่ยง* การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการหลีกเลี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) และลำดับสุดท้ายคือ การไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37)

2) *วิธีการแข่งขัน* การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.55) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพยายามทำให้ความคาดหวังของตนเองที่ตั้งไว้บรรลุความสำเร็จให้ได้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.74) และลำดับสุดท้ายคือ การใช้ตำแหน่งหรืออำนาจที่มีอยู่กล่าวอ้างประกอบเพื่อให้ได้รับชัยชนะอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.35)

3) *วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม* การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยวิธีการโอนอ่อนผ่อนตามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การถนอมน้ำใจของคนในหน่วยงานและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) และลำดับสุดท้ายคือ การยอมเสียผลประโยชน์ที่สำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.06)

4) *วิธีการประนีประนอม* การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โดยใช้วิธีการประนีประนอมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.66) และลำดับสุดท้ายคือ การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

5) การประสานความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโดยใช้วิธีการประสานความร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรกคือ การร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และลำดับสุดท้ายคือ การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.52)

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสภรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสภรณ์จังหวัดกำแพงเพชร สรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสภรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม

สาเหตุความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง	ด้านข้อมูล	ด้านความสัมพันธ์	ด้านค่านิยม	ด้านโครงสร้าง	ด้านผลประโยชน์
	วิธีการหลีกเลี่ยง	0.00	0.10	0.09	0.29
วิธีการแข่งขัน	0.36	0.43	0.50	0.25	0.61
วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม	0.12	-0.04	0.03	0.03	-0.01
วิธีการประนีประนอม	0.38	0.25	0.31	0.18	0.11
วิธีการประสานความร่วมมือ	-0.01	-0.06	-0.03	-0.04	-0.23

1) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($p = 0.38$)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($p = 0.43$)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\rho = 0.50$)

4) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\rho = 0.29$)

5) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\rho = 0.61$)

1.3.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรมีความคิดเห็นว่าการขาดการปลูกจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด และการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเสริมสร้างความรักความสามัคคี ความเอื้ออาทรต่อกันในหน่วยงาน พร้อมทั้งการปลูกฝังจิตสำนึกและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน มากที่สุด

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

2.1 สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

จากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับแรกคือ สาเหตุด้านความสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร มีความคิดเห็นว่าการที่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสำนักงานเป็นเรื่องธรรมดา โดยมองว่าการมีปฏิสัมพันธ์หรือการร่วมปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันอาจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสาเหตุเหล่านั้นอาจมาจากองค์ประกอบหลายๆ อย่างด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา ขาวเขียว (2556) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษา ระดับสาเหตุความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวมและรายด้านของสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิญา งามภักดิ์และอรนนท์ กลันทบุระ (2558) ซึ่งได้ศึกษาสาเหตุ

และการจัดการความขัดแย้งในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์และด้านโครงสร้าง

2.2 การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ

จากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร โดยวิธีต่างๆ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชรโดยวิธีต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประสานความร่วมมืออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งเป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่าย ทำให้ได้รับความพึงพอใจจากการนำวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นๆ มาใช้ โดยอาจจะพยายามทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเองให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ และพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพหรือความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นได้โดยใช้วิธีการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกัน ตลอดจนร่วมกันช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธนา จันแก้ว (2556) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า วิธีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ การประสานความร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรต้องการร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมเกลียวกันเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การหลีกเลี่ยง และการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม และการประนีประนอม ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภักดิ์จิตต์ มากพันธุ์ (2554) ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จากการศึกษพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม รองลงมา คือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Sportsman (2007) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรทางสุขภาพของอเมริกา พบว่าบุคลากรทางสุขภาพเลือกใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สาเหตุความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา ขาวเขียว (2556) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านป่าสัก จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม ด้านผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันมากที่สุด ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และด้านค่านิยมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยมักจะคิดว่าสิ่งที่ตนเองมีความเชื่อ ความคาดหวัง ทัศนคติ การตัดสินใจ หรือการแสดงพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด ส่วนสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยวิธีการแข่งขันเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานที่ได้รับมอบหมายจำเป็นต้องใช้งบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นแต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่ายจึงจำเป็นต้องรักษาผลประโยชน์ของตนเองที่มีอยู่ไว้ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามที่กำหนด และหากมองผลประโยชน์อีกมุมมองหนึ่งในเรื่องของตำแหน่งงานหรือเกียรติยศชื่อเสียง บุคคลก็จะมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยมองว่าเป็นโอกาสและประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคตต่อไป ขณะที่สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างด้านพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ส่งผลให้การได้รับข้อมูลหรือการสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เหมือนกัน มีการรับรู้แตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้นหากให้ทั้งสองฝ่ายมีการเจรจาหรือได้ตัดสินใจพบกันคนละครั้งทาง ก็จะทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย และแต่ละฝ่ายก็ได้ในสิ่งที่เขาต้องการ และสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามกรอบอัตรากำลังของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังนั้นหากจะทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ภายในสำนักงานก็คงเป็นไปได้ยาก และอาจเกิดความยุ่งยากเกิดขึ้นได้

3. ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างโดยวิธีการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์

3.1.1 ควรมีระบบการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ หากมีข้อมูลที่สำคัญควรมีการบอกกล่าว สอบถามหรือส่งข้อมูลโดยตรง

3.1.2 ควรมีการแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกัน เช่น ไม่มีอคติต่อการประเมินผลงานหรือการมอบหมายงาน เป็นต้น

3.1.3 ควรมีการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ตระหนักในความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นการแสดงถึงการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3.1.4 ควรส่งเสริมการสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและความรักความสามัคคีในองค์กร เช่น จัดการอบรมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น และควรมีการแบ่งงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3.1.5 ควรส่งเสริมในเรื่องของหลักคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้อาวุโส ให้เป็นที่รักและศรัทธาต่อผู้น้อยกว่า และส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีการเคารพผู้อาวุโส และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3.1.6 ควรมีการประเมินตามผลงาน และมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยระบบคุณธรรมและเสมอภาค และมีความเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบ การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 18 ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกัน ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ พิจิตร และอุทัยธานี

3.2.2 ควรมีการใช้วิธีการวิจัยเชิงลึก จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาถึงผลการศึกษามีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่อนข้างสูง ในด้านของสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยม และด้านผลประโยชน์ และการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขัน

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัลยา ขาวเขียว. (2556). การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. แผนการขับเคลื่อนค่านิยมกรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ.2557-2559. กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2553). พฤติกรรมองค์กร หน่วยที่ 5, ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8*. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เชนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- เต็มศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่องานวิจัย. สืบค้นวันที่ 25 กรกฎาคม 2559, จาก <http://ms.src.ku.ac.th/schedule/Files/2553/Oct/1217086.doc>.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด. (การศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- นฤมล ประสพพรรังสี. (2552). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้ง กรณีศึกษาการประสานครหลวง (สำนักงานใหญ่). (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- นิภา ปะมา. (2558). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เบญจวรรณ ชุ่มทอง. (2559). เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสุขในที่ทำงาน: *Happy workplace*. สืบค้นวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 จาก <http://www.nakha-ud.go.th/user files /file/romg2/101.pdf>.

- บุษยามาศ แสงเงิน. (2553). *วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. สืบค้นวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/378485>.
- ประเสริฐศักดิ์ เหมะธูติน. (2557). *ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลห้องผ่าตัด โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- บุษยามาศ แสงเงิน. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- บุษยามาศ แสงเงิน. (2556). *ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การแก้ไขความขัดแย้ง*. สืบค้นวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 จาก www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r9.doc.
- รุจิรา เรือนเหมย. (2554). *บทความการศึกษา การบริหารความขัดแย้ง*. สืบค้นวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 จาก rujra.blogspot.com/2011/07/blog-post_7893.html.
- วรชัย วุฒิสารสกุล. (2553). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. (การรายงานการวิจัย). นครราชสีมา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง ; (ม.ป.ป.).
- วาสิตา บุญสาธิต. (2552). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการติดต่อสื่อสารกับการจัดการความขัดแย้ง*. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา).
- วิศิษฐ์ วังวิญญู. (2552). *สุนทรียสนทนา*. กรุงเทพฯ: สวนนันทมีมา.
- วุฒิเลิศ เทวกุล. (2553). *ผลความขัดแย้งในทางบวก*. ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชา จริยธรรม สำหรับนักบริหาร*. (หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ปทุมธานี.
- ศรัณญา พิชราภภาพัชร. (2556). *แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์*. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ปีที่ 3 ฉบับที่ 5* เลขหน้า 31-42.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรช ตั้งสินทรัพย์ ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). *กรณีศึกษาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.

- สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ. (2550). *การวิจัยและการเขียนบทความ*. กองบัญชาการศึกษานักงานตำรวจแห่งชาติ.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *การบริหารความขัดแย้ง*. สืบค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2559 จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=653.
- สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- แสงจันทร์ แสงสุภา. (2553). *ความขัดแย้งในใจ*. สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2559 จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=ความขัดแย้งในใจ>.
- สมทัด สะศิวนิช. (2551). *บทความเรื่องการเจรจาต่อรอง*. สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2559 จาก <http://www.oknation.net/blog/kataynoi09/2011/01/04/entry-1>.
- สุพัตรา จิตตเสถียร. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัด*. (คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุภักจิตต์ มากพันธุ์. (2554). *พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, จังหวัดพิษณุโลก.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร. *ข้อมูลองค์กรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร*. สืบค้นวันที่ 1 กรกฎาคม 2559 จาก <http://webhost.cpd.go.th/kppcoop/>.
- สำนักกระงับข้อพิพาท. (2550). *คู่มือการระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชน*. สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล. (2550). *ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- อธิญา งามภักดิ์, อرنันท์ กลั่นทปฺระ. (2558). *สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี*. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์* ปีที่ 26, ฉบับที่ 2 (พ.ค.-ส.ค. 2558) หน้า 95-103.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership, Research Finding, Practice, and Skill*. USA.: Houghton Mifflin Company.
- Ghaffar, Abdul; Zaman, Amir; & Naz, Asia. (2012). *A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secondary Schools' Principals*. *Bulletin of Education and Research*.
- Sportman, S. (2007). *Conflict management styles in the health professions*. *Journal of Professional nursing*, 23(3), 157-166.

ภาคผนวก



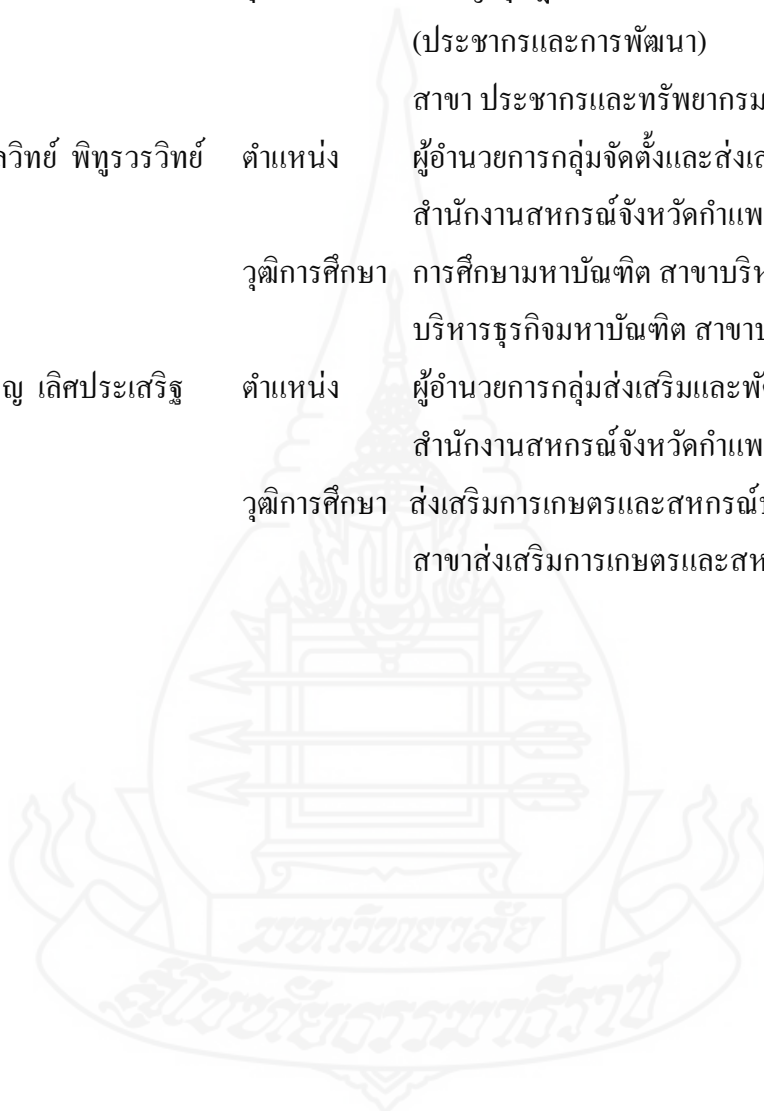
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายชื่อผู้ทรงวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- | | | |
|------------------------------|--------------|--|
| 1. รศ.ดร.ปาจริย์ ผลประเสริฐ | ตำแหน่ง | คณบดี คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| | วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปรด.)
(ประชากรและการพัฒนา)
สาขา ประชากรและทรัพยากรมนุษย์ |
| 2. นายอดุลวิทย์ พิฑูรวรวิทย์ | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร |
| | วุฒิการศึกษา | การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจสหกรณ์ |
| 3. นายวิชาญ เลิศประเสริฐ | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร |
| | วุฒิการศึกษา | ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต
สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ |





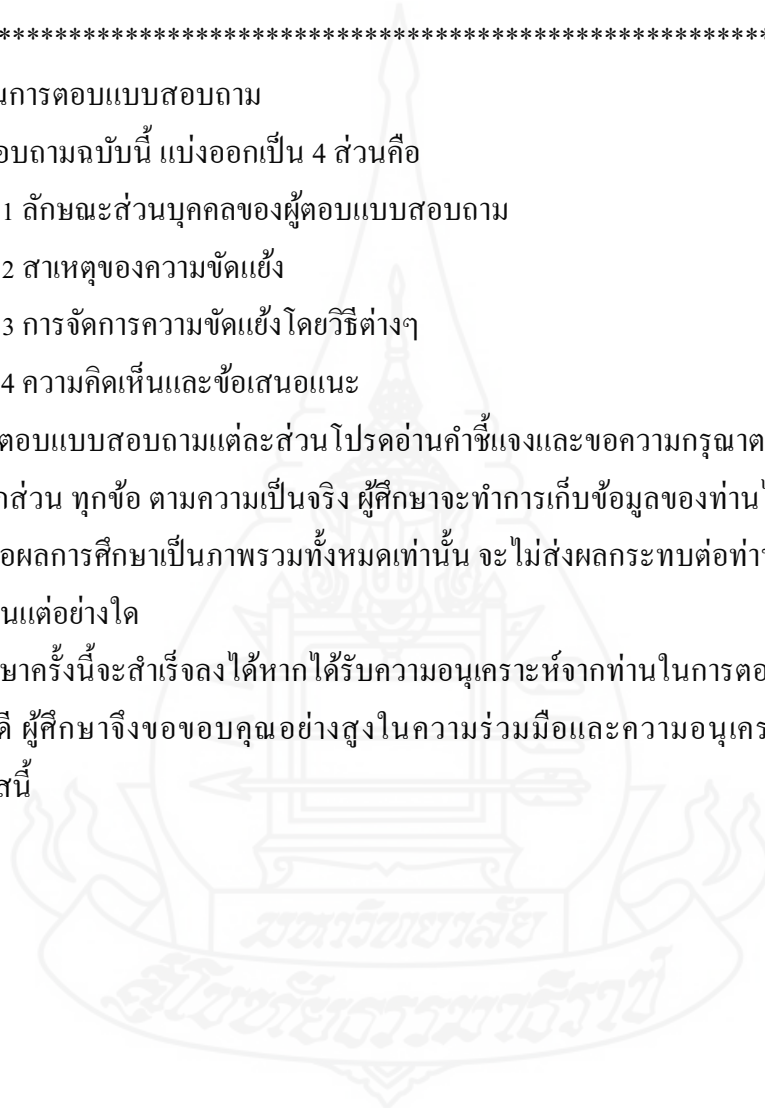
ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร
วัตถุประสงค์ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ
 - ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - ส่วนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ
 - ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. ในการตอบแบบสอบถามแต่ละส่วน โปรดอ่านคำชี้แจงและขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกส่วน ทุกข้อ ตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการศึกษาเป็นภาพรวมทั้งหมดเท่านั้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
3. การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงได้หากได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือและความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้



ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

24 ปี หรือต่ำกว่า

25 -35 ปี

36-45 ปี

มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า

มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

อนุปริญญาตรี/ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

ลูกจ้างชั่วคราว

พนักงานราชการ

ลูกจ้างประจำ

ข้าราชการ

5. รายได้ที่ได้รับต่อเดือน

15,000 บาท หรือต่ำกว่า

15,001-20,000 บาท

20,001-30,000 บาท

30,001-40,000 บาท

40,001 บาทขึ้นไป

6. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/แยกกันอยู่

หม้าย

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2 ปีหรือต่ำกว่า

มากกว่า 2 ปีถึง 4 ปี

มากกว่า 4 ปีถึง 6 ปี

มากกว่า 6 ปีถึง 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นว่าข้อความต่อไปนี้ **เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง** ภายในหน่วยงานของท่านมากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความขัดแย้งด้านข้อมูล					
1. ข้อมูลที่ได้รับ ไม่มีความถูกต้องหรือมีความถูกต้องน้อย					
2. การแปลข้อมูลหรือตีความในข้อมูลที่ได้รับ ไม่ตรงกันหรือ แตกต่างกัน					
3. การได้รับข้อมูล ไม่ครบถ้วนหรือ ได้รับเพียงบางส่วน					
4. ช่องทางในการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่ดีพอหรือ ไม่มีความชัดเจน					
5. การไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน					
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์					
6. บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน					
7. การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและขาดการยอมรับจาก คนอื่น					
8. การถูกบังคับให้ทำงาน/ปฏิบัติงานที่เหมือนกันหรือให้ทำงานร่วมกัน					
9. การไม่แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน					
10. การควบคุมงานแบบไม่มีความยืดหยุ่น					
ความขัดแย้งด้านค่านิยม					
11. การมีความเชื่อและทัศนคติที่แตกต่างกัน					
12. การมีขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละคนที่แตกต่างกัน					
13. การมีพื้นฐานครอบครัวที่แตกต่างกัน					
14. การมีค่านิยมที่แตกต่างจากคนอื่น					
15. การไม่ยอมรับความรู้ความสามารถของคนอื่น					
16. การไม่เคารพตามระบบอาวุโสและไม่ให้เกียรติกัน					
ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง					
17. การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
18. การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่งของ ตนเอง					
19. การมีสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน					
20. การก้าวร้าวงานของคนอื่น					
21. การล้ำเขตพื้นที่หรือบริเวณในที่ทำงานส่วนตัวของคนอื่น					
22. การจัดสรรอัตรากำลังที่มีจำกัดและไม่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มงาน					

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไม่เป็นอิสระและไม่เป็นไปตามความเหมาะสม					
25. การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือ ตามตัวชี้วัดของแผนงานที่กำหนด					
26. การแข่งขันเพื่อให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
27. ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ					
28. การให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้องของตน					
29. การใช้อำนาจแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง					



ส่วนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นว่าข้อความต่อไปนี้ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ภายในหน่วยงานของท่านมากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วิธีการหลีกเลี่ยง					
1. การพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยไม่ก้าวล่วงงานของคนอื่น					
2. การหันไปสนใจงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง					
3. การพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นหรือการทำ สิ่งที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง					
4. การนิ่งเฉยไม่เข้าไปยุ่งหรือปล่อยให้เวลาผ่านไปเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น					
5. การไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
วิธีการแข่งขัน					
6. การพยายามต่อสู้/แข่งขันให้เป็นผู้ชนะ					
7. การใช้ตำแหน่งหรืออำนาจที่มีอยู่ กล่าวอ้างประกอบ เพื่อให้ได้รับชัยชนะ					
8. การพยายามรักษาสีทึบเพื่อให้ตนเองได้แสดงความคิดเห็น					
9. การพยายามทำให้ความคาดหวังของตนเองที่ตั้งไว้บรรลุความสำเร็จให้ได้					
วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม					
10. การยอมจำนนหรือเชื่อฟังคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า					
11. การไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลอื่น แม้ท่านจะเสียผลประโยชน์					
12. การถนอมน้ำใจของคนในหน่วยงานและพยายามรักษา สัมพันธภาพเอาไว้					
13. การยอมเสียผลประโยชน์ที่สำคัญเพื่อสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น					
วิธีการประนีประนอม					
14. การตัดสินใจด้วยวิธีพบกันครึ่งทาง					
15. การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน					
16. การยอมให้ผู้อื่น ได้ในสิ่งที่เขาต้องการ					
17. การทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่าน เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
18. การทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมเท่าๆ กัน โดยไม่มี ใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ					

การจัดการความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน					
21. การร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ					
22. การให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง เพราะ เชื่อว่าจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดกำแพงเพชร

.....

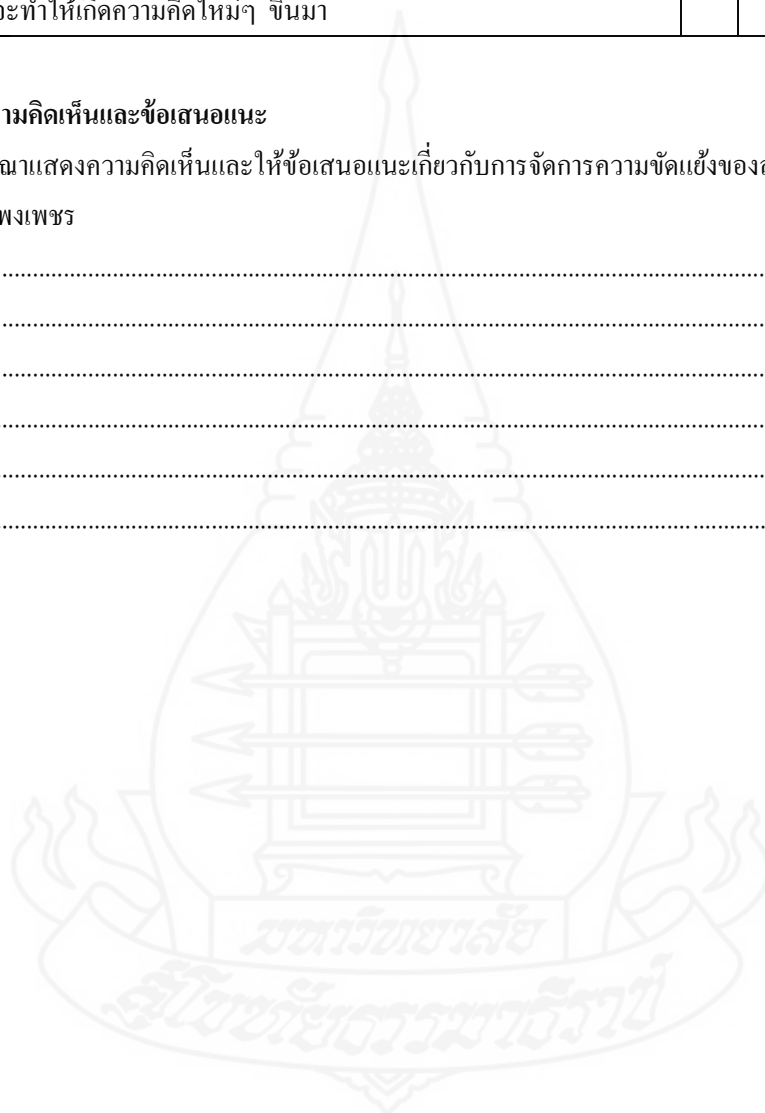
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวพรพรรณ แก้วเพชร
วัน เดือน ปีเกิด	8 กุมภาพันธ์ 2527
สถานที่เกิด	อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2550
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

