

การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

NEWUM FACTORIES CONFLICTS MANAGEMENT  
IN INDUSTRIAL ESTATE



วิทยานิพนธ์นี้เป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมและใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเท่านั้น

ศูนย์วิทยบริการและศูนย์บริการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

ศูนย์นิคมอุตสาหกรรมนวนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

พ.ศ. 2549

TGRII 074.000.000.0

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

MEDIUM FACTORIES CONFLICTS MANAGEMENT  
IN NAWANAKORN INDUSTRIAL ESTATE



พุทธคุณ พริกบุญจันทร์  
PUTTHAKUN P. BOONCHANTAR

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2543

เลขหม.....  
เลขทะเบียน..... 36268  
วัน, เดือน, ปี... 7 ส.ค. 2543

ISBN 974-622-883-8

MEDIUM FACTORIES CONFLICTS MANAGEMENT  
IN NAWANAKORN INDUSTRIAL ESTATE



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT' S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2000

ISBN 974-622-883-8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2000 ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**  
**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**

**หัวข้อวิทยานิพนธ์**      การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
 ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร  
 MEDIUM FACTORIES CONFLICTS MANAGEMENT IN  
 NAWANAKORN INDUSTRIAL ESTATE

**ชื่อนักศึกษา**            นายพุทธิคุณ      พริกบุญจันทร์


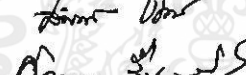

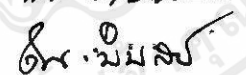

**รหัสประจำตัว**            40064120

**ปริญญา**                    ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา**                การบริหารอาชีพศึกษา

**อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์**      รศ.ดร.สมพร                    ไชยะ

**อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม**      ผศ.ดร.สมบัติ                    กชสิทธิ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.สมพร            ไชยะ	
ผศ.ดร.สมบัติ            กชสิทธิ์	
อาจารย์อัจฉรา            สืบสินธุ์สกุลไชย	
ดร.มาลัย                จีรวัฒน์เกษตร์	
ดร.ณรงค์                พิมสาร	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 29 พฤษภาคม 2543 เวลา 9.30 น. เป็นต้นไป  
 สถานที่สอบ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร
นักศึกษา	นายพุทธคุณ พริกบุญจันทร์
รหัสประจำตัว	40064120
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2543
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รศ.ดร.สมพร ไชยยะ
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ผศ.ดร.สมบัติ คชสิทธิ์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งและเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ในการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางแบ่งเป็นประเภทโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำนวน 300 คน จากจำนวนโรงงาน 25 แห่ง โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าคงที่ การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย  $t$  - test

การวิจัยปรากฏผลดังนี้ (1) การบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (2) วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารตามประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องยนต์ทั้ง 5 ด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งภาพรวมวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในด้านการประนีประนอมและการต่อสู้ นั้นพบมากที่สุด ในด้านการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Medium factories conflicts management in Nawanakorn Industrial Estate
Student	Mr.Putthakun P.Boonchantar
Student ID.	40064120
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2000
Thesis Advisor	Associate Professor Ph.D.Somporn Chaiya
Thesis Co-advisor	Assistant Professor Dr.Sombat Kothchasit

### ABSTRACT

The purposes of this study are to study the methods of Managing Manufacturial Conflicts and to compare the ways of managing the conflicts of the administrators in the medium factories of Nawanakorn Industrial Estate

The researcher has studied the research by using 300 persons for sampling groups Electronic group and Automotive group from 25 medium factories. The instrument used in this study is the questionnaire using rating scale with an analyzed process by using percentage, mean, standard deviation, and, t-test and analyze the comparison to the groups by

The results of the research are ; (1) The methods of conflicts management of the administrators of the whole in the medium factories found out as a moderate level of all 5 factors; (2) the comparison between two groups are different as significantly different at 0.05 level. All of the method conflict management showed dominant were compromising and fighting, the moderate was problem solving and the least were avoiding and smoothing

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รศ. ดร.สมพร ไชยะ และ ผศ.ดร.สมบัติ ศษสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์อัฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.มาลัย จีรวัดมนเกษตร คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ รศ. ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผศ. ดร.พูนศรี น้อยวงศ์ ผศ.สนธิ ศษสิทธิ์ นายเกื้อกุล ด้านชัยวิจิตร และ นายโชติ เจียมเจ็ด ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณกรรมการผู้จัดการและหัวหน้าส่วนงานในบริษัทควอลิตี้เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) ที่อำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยตลอดจนพนักงาน ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง นางชุตีมา พริกบุญจันทร์ ภรรยา รวมทั้งพี่ ๆ ทุกคนที่ให้ความรักให้กำลังใจให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ที่ให้การสนับสนุนตลอดจน ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ และครู-อาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของ พุทธคุณ พริกบุญจันทร์

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	9
2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	13
2.3 ประเภทของความขัดแย้ง.....	35
2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง.....	38
2.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง.....	41
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
2.7 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร.....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
3.4 วิเคราะห์ข้อมูล.....	65
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	87
5.2 อภิปรายผล.....	91
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	98
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	99
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	106
ประวัติผู้เขียน.....	113

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	เปรียบเทียบแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบัน.....11
2.2	แสดงพื้นที่ของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร.....59
2.3	แสดงประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร.....59
3.1	แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ขนาดกลาง ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ทั้งสิ้น 25 แห่ง.....62
4.1	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครภาพรวม.....67
4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม.....68
4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการต่อสู้.....70
4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา.....72
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง.....74
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน.....76
4.7	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อการบริหาร ความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ภาพรวม.....78

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการต่อสู้.....	79
4.9 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม.....	80
4.10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา.....	82
4.11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง.....	84
4.12 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน.....	85

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง.....	3
2.1 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ.....	25
2.2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	35
2.3 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ.....	40
2.4 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก.....	40
2.5 แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอฮาร์ดและมอริส.....	43



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ทั้งที่เอื้ออำนวย และเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ตัวอย่างเช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในภาคการผลิตบางแห่งต้องปิดดำเนินการบางแห่งสู่ราคาต้นทุนของวัตถุดิบไม่ไหวจึงต้องปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เล็กลงโดยการลดอัตรากำลังผลในบริษัทหรือเลิกจ้างพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่มีโรงงานอุตสาหกรรมอยู่ 163 แห่งมีพนักงานรวมกันประมาณ 72,500 คน ซึ่งในที่นี้โรงงานอุตสาหกรรมมีหลายประเภท ซึ่งในส่วนใหญ่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มีพนักงานรวมทั้งผู้บริหารทำงานมากที่สุดมีโรงงานทั้งสิ้น 58 แห่ง มีพนักงานรวมกัน 48,420 คน และมีนักลงทุนต่างชาติมาลงทุนในประเทศไทยมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนต่างชาติที่มาจากประเทศญี่ปุ่นมากถึงร้อยละ 80 ที่ตั้งฐานการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร นอกเหนือจากนั้นจะเป็นโรงงานที่ประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ ถึง 18 ประเภทและมีพนักงานและผู้บริหารรวมกันประมาณ 24,140 คน (Nava Nakron Industrial Estate. 1996 : 1)

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสายบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและพนักงาน หรือความขัดแย้งในหน้าที่ในการปฏิบัติงานและภายนอกโรงงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินการของโรงงานตัวอย่างเช่น ค่าน้ำมันที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ จากภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเหตุการณ์ในสังคม มีความซับซ้อนมากขึ้นและเต็มไปด้วยการแข่งขันจึงส่งผลให้สถานประกอบการมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการ พนักงาน

ในโรงงานเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความร่วมมือกันไม่ยอมหันหน้าเข้ามาแก้ปัญหาพึ่งพาอาศัยกันเหมือนเช่นก่อน ต่างมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน บางปัญหาคงกลกันไม่ได้ บางคนพยายามที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองทำงานต่อไปได้จนไม่ให้ความสนใจกับเพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งเกิดความตึงเครียดส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ยากอย่างยิ่งถึงแม้ว่า

ความขัดแย้งจะไม่มีใครปรารถนาแต่ก็ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพและการรับรู้ของคณาจารย์แต่ละคนแตกต่างกันมากก็จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีระดับความรุนแรงมากขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นผลดี หากพนักงานมีความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ความขัดแย้งย่อมจะเป็นประโยชน์และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่ถ้าผู้บริหารโรงงาน แก้ไขความขัดแย้งไม่เหมาะสมก็จะทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในโรงงานและเป็นที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร มีผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาในเรื่องการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเพียงร้อยละ 20 ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่าทักษะบริหารหรือการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ (ดวิต เกือกุลวงศ์. 2530 : 361)

การศึกษาพื้นฐานเกี่ยวกับ "ความขัดแย้ง" (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 7) กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แผลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ประกอบด้วยธรรมชาติของความขัดแย้ง ความหมายของความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบบต่าง ๆ ของความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

รากเหง้าอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน (Scarcity) โดยที่ความขาดแคลนนี้ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับความขาดแคลนเป็นสิ่งที่นำไปตามธรรมชาติและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการแข่งขัน บางคนใช้อำนาจที่เหนือกว่าใช้ปัญญาที่มีมากกว่าใช้ความเร็วหรือใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองมีชัยชนะในการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรหรือรางวัลต่าง ๆ เหนือกว่าคนอื่น กระบวนการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ได้รับประโยชน์มากกว่ากระบวนการแข่งขันที่ด้อยประสิทธิภาพจะทำให้ได้รับประโยชน์น้อยกว่า โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับประโยชน์มากกว่ามักจะจัดองค์การซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถปกป้องรักษาทรัพยากร และผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับมาแล้วและทรัพยากรหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับอีกในอนาคต ดังนั้นการจัดตั้งองค์การซึ่งอาจเป็นแบบพิธีการหรือไม่เป็นพิธีการ เพื่อความคงอำนาจต่อไปจึงเป็นผลโดยตรงมาจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับ

ผลประโยชน์ การจัดรูปแบบของการดำเนินงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่รวมทั้งการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบต่างก็เป็นผลมาจากการแข่งขันกัน

ดังนั้นทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ Francis M. Trusty (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 4) เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ Alexander Hamilton (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 4) ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไรไปกระทบกระเทือนคนอื่น ไปขัดขวางการที่เขาจะบรรลุจุดมุ่งหมายของเขาหรือไปกระทบกับสิ่งที่เขาต้องการ หรือเรามีวิธีการที่แตกต่างไปจากคนอื่นในการมองปัญหาหรือการปฏิบัติงาน.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึง เรื่องความขัดแย้งในองค์การทั่วไปมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรในองค์การ มีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานที่นั้น ๆ หรือองค์กรนั้น ๆ เช่น การขาดทรัพยากรที่ไม่เพียงพอในองค์การ ทรัพยากรที่ว่ามีนี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรืออำนาจที่เป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายภายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดียอมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังรูปภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง

ทุกวันนี้ผู้บริหารส่วนมากเรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการที่เห็นการกระทำหรือจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการเรียนรู้เพราะเป็นการเรียนจากประสบการณ์ตรงแต่หากผู้บริหารได้ประสบการณ์ที่ปวดร้าวจากความขัดแย้งหรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกวันจนถึงขั้นรุนแรงหรือผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนเองจะต้อง "ชนะ" เพราะมีอำนาจอยู่ในมือ ประสบการณ์เช่นนี้อาจไม่ช่วยให้เขามีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดีได้

ในการบริหารองค์การ การเป็นนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น จะต้องคำนึงถึงการบริหารความขัดแย้งด้วยเสมอ และเมื่อดำเนินการบริหารความขัดแย้งด้วยดีแล้วก็ย่อมก่อให้เกิดการยอมรับด้วยความชื่นชมยินดี ยิ่งส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจต่อผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานประกอบการ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของตนด้วยความศรัทธาอย่างบริสุทธิ์ใจ อันจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลทางการบริหาร ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของสถานประกอบการตลอดไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีความประสงค์จะศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานประกอบการในการบริหารความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อจะได้ข้อมูลและแนวทางในการบริหารองค์การที่จะทำให้องค์การนั้นดำเนินงานไปด้วยดี มีทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับ การศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ตามกรอบแนวคิดของ Everad and Morris (อ้างใน สุบัน ราชสุวรรณ. 2540 : 5) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งจำแนกวิธีการบริหารปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
2. การกลบเกลื่อน (Smoothing)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การแก้ปัญหา (Problem-Solving)
5. การต่อสู้ (Fighting)

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมประชากร และกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำนวน 58 โรงงาน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีโรงงานทั้งสิ้น 58 แห่ง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจะมีพนักงานรวมทั้งผู้บริหารอยู่ในช่วงระหว่าง 100-300 คน ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานผู้บริหารทั้ง 25 แห่ง 850 คน ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีสถิติของ Krejcie R.V and D.W Morgan (1970 : 697-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 265 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานผู้บริหาร ดังนี้

ผู้จัดการ (Manager)	25	แห่ง	แห่งละ 2 คน	รวม 50 คน
ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)	25	แห่ง	แห่งละ 1 คน	รวม 25 คน
ผู้ตรวจสอบควบคุม (Supervisor)	25	แห่ง	แห่งละ 4 คน	รวม 100 คน
หัวหน้าช่าง (Technician)	25	แห่ง	แห่งละ 5 คน	รวม 125 คน

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ประกอบด้วย

#### 1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่พนักงานผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ จำแนกเป็น

- 1) โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า  
(Electrical, Electronic and Allied Products)
- 2) โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์  
(Automotive and Auto Parts)

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 2) การกลมเกลื่อน (Smoothing)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การแก้ปัญหา (Problem-Solving)
- 5) การต่อสู้ (Fighting)

## 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. พนักงานผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานอยู่ในระดับหัวหน้า ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้ตรวจสอบควบคุม และ หัวหน้าช่าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับหัวหน้างานทำหน้าที่ควบคุมพนักงานและดูแลเครื่องจักรภายในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง เจ้าของโรงงานหรือผู้เป็นหุ้นส่วนในโรงงาน รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้จัดการในเรื่องการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการทำหน้าที่รักษาการแทนผู้จัดการในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

1.3 ผู้ตรวจสอบควบคุม (Supervisor) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ดูแลพนักงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำวิธีการทำงานในแผนกต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

1.4 หัวหน้าช่าง (Technician) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการทำงานรวมถึงการให้ความรู้วิธีการทำงานแก่ช่างคนอื่น ๆ ในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

2. วิธีการบริหารความขัดแย้ง (Conflicts) หมายถึง วิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ

2.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารที่จะมีวิธีการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งกับตนเองโดยที่พนักงานผู้บริหารจะอ้างปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟังเพื่อที่ตนเองจะได้ไม่ต้องทำอะไร ซึ่งจะดูเหมือนว่าตนไม่มีปัญหาใด ๆ การกระทำลักษณะนี้เป็นการยกความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น

2.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing) หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารที่จะมีวิธีการกลบเกลื่อนโดยการขอโทษเมื่อตนเองทำอะไรผิดพลาด โดยจะพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดถึงปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ต่อไป

2.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารที่จะประนีประนอมโดยการแยกแยะข้อแตกต่าง การต่อรองเพื่อให้คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งโดยให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายโดยให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันมากกว่าการเอาชนะกันเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกัน

2.4 การแก้ปัญหา (Problem-Solving) หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาโดยการยอมรับว่า การแก้ปัญหาเป็นหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบของพนักงานผู้บริหารที่จะต้องให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรง แต่เป็นเรื่องธรรมดาถ้าทุกคนสงบสติอารมณ์ได้แล้วประสานผลประโยชน์ร่วมกัน

2.5 การต่อสู้ (Fighting) หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารจะแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะโดยไม่สนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น บางครั้งพนักงานผู้บริหารจะแสดงความก้าวร้าวอย่างเห็นได้ชัดเจน

3. ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางความคิดที่ผ่านการพูดและการปฏิบัติงานของพนักงานผู้บริหารโดยเปิดเผย

4. ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่มีพนักงานรวมทั้งผู้บริหารรวมกันตั้งแต่ 100-300 คน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.1 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electrical, Electronic and Allied Product) หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า

4.2 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (Automotive and Auto Parts) หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ต่าง ๆ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
- 2.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

### 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำ "ขัดแย้ง" หมายถึง "ไม่ลงรอยกัน" นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า "ขัด" หมายถึง ไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า "แย้ง" หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confliger ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (March and Simon. 1958 : 42)

ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน ความหมายที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้

March and Simon (1958 : 42) ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั่นเอง

Shaffer and Shoben (1965 : 99) ความขัดแย้งเป็นการเร่งเร้าของความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอันเกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันหรือต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้

Filley (1975 : 4) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ

Raven and Rubin (1976 : 433) ความขัดแย้งหมายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริง ๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ

Chung and Megginson (1981 : 252) ความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Brown (1983 : 4-5) ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Robbins (1983 : 337) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นความพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลบล้างความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของคน

Myers (1983 : 499) ความขัดแย้งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว่าถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

สมยศ นาวิการ (2524 : 284) ความขัดแย้ง หมายความว่า การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือ การแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของบุคคลหรือการต่อต้านอยู่เฉย ๆ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 195) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64-70) ความขัดแย้ง หมายความว่า สภาพการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและยังหาข้อยุติไม่ได้หากไม่ทำความเข้าใจจะก่อให้เกิดผลกระทบไปถึงหน่วยงาน

อรุณ รักรธรรม (2533 : 124) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กรก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่าเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทัศนคติของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11-14) เห็นว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความใส่ใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้และเมื่อได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันไว้ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบัน

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและขัดขวางไม่ให้งานทำงานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริม การปฏิบัติงานในองค์กรควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจาก ความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษา ก้าวร้าวตามธรรมชาติ ถ้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดปัจจุบัน
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลวเพราะนำไปสู่ ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่าง บุคคลและทำงานล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วย กระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการแสดง ก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงาน ของคน ปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น ปัจจัยพันธุกรรม และ ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารต้อง เรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

Johnson and Johnson (1982 : 136-137) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้โดยยากหรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

Pneuman and Bruehl (1982 : 4-6) กล่าวว่า トラブルที่คนภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติสอดคล้องกันความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น

Hellrigel, Slocum Jr. and Woodman (1987 : 448) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ ที่มีความแตกต่างกันด้านเป้าหมาย ความรู้ ความเข้าใจหรืออารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ตรงข้าม

Katz and Khan (1978 : 649-650) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยการขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้แค้นต่อฝ่ายตรงข้าม

Owens (1991 : 224) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ บุคคลมีความเห็นแตกต่างกัน และความเห็นที่แตกต่างกันนั้นไปด้วยกันไม่ได้

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 236 – 238) ได้เสนอว่า ความขัดแย้ง มีความเป็นมาและการพัฒนาแนวคิดอยู่ 2 แนวคือ แนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดใหม่โดยสรุปไว้ว่า แนวคิดดั้งเดิม เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรขจัดและแก้ไข แนวคิดใหม่เห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

มารศรี สุทธานิติ, ทศนา, แสงวงศ์ และ สุชาติ สังข์รุ่ง (2535 : 2-3) ได้สรุปว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็นแนวคิดเดิม แนวคิดปัจจุบัน แนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมและแนวปฏิบัติทางศาสนา เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแนวประเพณีนิยม ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว เป็นความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหารจึงต้องช่วยกันปกปิด อีกแนวคิดหนึ่งได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ตามทฤษฎีนี้มองความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน 2 ลักษณะ คือ แนวพฤติกรรม เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งอาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม จึงยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งและไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ อีกแนวคิดหนึ่งที่ต่อเนื่องกับแนวคิดแรกคือ แนวคิดปฏิสัมพันธ์ เห็นว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังจำเป็นต้องมี เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลก็เป็นแบบความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีที่บรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

## 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเผชิญยากแก่การ

ที่จะหลีกเลี่ยงการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจึงทำให้ง่ายในการบริหารและแก้ไขความขัดแย้ง ในบทนี้จะได้อธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป

Duke (1976 : 238) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ (Marx and Engels, 1904)
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคคลิกภาพ (Weber. 1947 : 132-135)
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ (Ibid. 1956)
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม (Turner, 1954 : 301-308)
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท (Hellizer. 1964 : 21-37)
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม (Ibid)
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม (Mosca, Kahn and Livingston, 1939 : 439-448)

Pneuman and Bruehl (1982 : 35) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารของบุคคลและกลุ่มคนที่ไม่สามารถเข้าใจสื่อที่ใช้ในการติดต่อ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัยและอารมณ์ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่

มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

สุรียา ธนวรรณ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัดห้าอันดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกันคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้และดึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่าจะมีระดับมากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการ เพราะการละเลยเพิกเฉยความขัดแย้งนั้น อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้และถึงแม้จะเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าให้เลือกก็ขออยู่ในโรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีก็น้อยที่สุด เพราะอย่างไรก็สบายใจกว่า กับเห็นด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ ก่อให้เกิดผลเสียหาย ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากโรงเรียน การแข่งขันกับความขัดแย้งเป็นสิ่งคู่กันเพราะเมื่อใดมีการแข่งขันโอกาสเกิดความขัดแย้งก็ตามมาและความขัดแย้งนั้นเป็นสถานการณ์ธรรมชาติในโรงเรียนไม่ใช่สิ่งที่ปิดซ่อนเร้น ควรที่จะรับรู้ร่วมกันเพื่อใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน

3. ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารโครงสร้างขององค์การและคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้

4. ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครู ที่มีความแตกต่างกันด้านเพศอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยมและบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.2 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลังแบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 45)

2.2.2.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

2) ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

3) ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

4) ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้งคือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2.2.2.2 แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

1) แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) Carl Jung ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ยืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2) แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

3) แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่งหากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

4) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำ อาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

2.2.2.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ (Myers, 1983 : 510) การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

1) การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริง หรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

2) การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจมีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.2.2.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนนิดหน่อย ไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2.2.3 ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งมีมากขึ้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 47)

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร
3. ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ซึ่งปัญหาอาจเกิดจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- ก. ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
  - ข. ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
  - ค. เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
  - ง. เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง
- ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น
- ก. การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการท่าจนเคยชิน
  - ข. สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอแต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น
  - ค. มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการใช้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น
  - ก. ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
  - ข. ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

#### 2.2.4 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 48) โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและ กิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือ ทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น. เป็นต้น

การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่ จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไป มาจาก

- ก. คนเราคิดไม่เหมือนกัน
- ข. คนเราทำไม่เหมือนกัน
- ค. ผลประโยชน์ขัดกัน

### 2.2.5 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ

ระบบราชการในปัจจุบันมักจะเปลี่ยนหัวหน้ากันบ่อย ๆ ในหลาย ๆ ครั้งหัวหน้าคนเดิม จะอยู่ไม่ถึง 4 ปี เมื่อมีหัวหน้าคนใหม่ซึ่งอาจเป็นคนเก่ง จึงมักจะคิดงานใหม่ ๆ เพื่อสนองนโยบาย ของหน่วยเหนือหรือเพื่อต้องการจะให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเองเป็นคนมีฝีมือ เป็นคนมีความ สามารถ เป็นคนเก่งกว่าหัวหน้าคนก่อน เมื่อคิดงานใหม่ขึ้นมา ก็ย่อมต้องการคนทำงาน เมื่อไม่มี อัตรากำลังเพิ่มก็ต้องเอาคนเก่าจากที่ต่าง ๆ มาทำงาน มีการยืมตัวเอามาช่วยราชการ บุคลากร เก่าก็ต้องรับทำงานใหม่เพื่อสนองนโยบายผลที่เกิดตามมาก็คืองานปกติซึ่งเป็นงานประจำ (Routine) เกิดจากคั่งค้างเพราะไม่มีงานทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการในระยะยาว แต่หัวหน้า คนใหม่อาจได้หน้าเพราะมีผลงานคนที่ทำงานเพียงผิวเผินเพื่อสนองนโยบายอาจมีความก้าวหน้า สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 61)

สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การนั้นนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล ยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการ ทางจิตวิทยาอีกด้วย (Litterer, 1965) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งภายใน องค์การ ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา
3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ
4. ความแตกต่างในการรับรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารของ Katz and Kahn (1978 : 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการ ทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น นอร์ม กฏ ระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Trusty (1987 : 105) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ และสรุปว่าสาเหตุ

สำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ (Robbins. 1974)
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น (Turner. 1974)
3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน (Heilizer. 1964 : 21-37)
4. การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่พอเพียง (Duke. 1976)

Van Wijk (1984 : 63) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานบุคคลแต่ละคน ก็มีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน ย่อมทำให้เกิดไม่เพียงแต่ความแตกต่างระหว่างของบุคคลเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคลสอดคล้องกันหน่วยงานย่อมมีประสิทธิภาพ เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น มีหลายกรณีที่บุคคลหนึ่ง ๆ ไม่ได้เป็นสมาชิกของหน่วยงานเดียวแต่เป็นสมาชิกของหลายหน่วยงานในเวลาเดียวกัน และมีความเป็นไปได้สูงที่แต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายแตกต่างกันความขัดแย้งจึงเกิดจากการที่เป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ บุคคลที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในหน่วยงานก็ย่อมมีทัศนคติ และพันธะผูกพันกับเป้าหมายของหน่วยงานแตกต่างกัน บุคคลที่มีตำแหน่งสูงย่อมมีทัศนคติที่ดีและมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายของหน่วยงานมากกว่าคนที่มีความต่ำว่า ในทำนองเดียวกันคนที่มีความสูงก็มักจะมีการรับรู้เกี่ยวกับหน่วยงานได้แท้จริงและถูกต้องมากกว่าคนที่มีความต่ำว่า ในสังคมปัจจุบันมีคนเป็นจำนวนไม่น้อยที่เข้ามาเป็นสมาชิกของหน่วยงานมิใช่เพราะมีเป้าหมายสอดคล้องกับหน่วยงาน แต่เพื่อต้องการเอาหน่วยงานเป็นเครื่องมือ หรือใช้หน่วยงานเป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายของตนที่อยู่ภายนอกองค์การนั้น คำพูดที่มักได้ยินบ่อย ๆ เช่น "โรงงานของเรา" หรือ "บริษัทของผู้จัดการเขา" ก็เป็นเครื่องชี้บ่งว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ในหน่วยงานใหญ่ ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยและตำแหน่งต่าง ๆ เช่น องค์การย่อยมีตำแหน่งต่าง ๆ และมีหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เช่น แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น แต่ละหน่วยงานย่อยก็ย่อมมีความสนใจ และมีเป้าหมายแตกต่างกัน บางหน่วยงานย่อยก็มุ่งเน้นที่การมองแต่ภายในหน่วยงาน (inward looking) พยายามมองว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้งานมีคุณภาพ เช่น แผนกจัดซื้อพยายามหาทางพัฒนาการซื้อให้มีประสิทธิภาพ บางหน่วยงานย่อยก็มุ่งเน้นที่การมองภายนอกหน่วยงาน (outward looking) เช่น แผนกการตลาดพยายามมองหาทางส่งเสริมการส่งออก เมื่อเป้าหมายแตกต่างกันความขัดแย้งอาจเกิดจากการพิจารณาว่า เป้าหมายใดสำคัญกว่ากัน โครงสร้างของหน่วยงานหรือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมักจะเกิดใน 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก คือ ความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา

ลักษณะที่สอง คือ การแข่งขันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน ฝ่ายอำนาจการมีหน้าที่ให้คำปรึกษา ออกกฎ ระเบียบเพื่อการปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการก้าวก่ายหน้าที่โดยฝ่ายอำนาจการสั่งการ หรือผู้ปฏิบัติเห็นว่าฝ่ายอำนาจการออกกฎ ระเบียบที่บังคับให้ทุกคนเหมือนกันคือทำเหมือนกัน สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างกลุ่มในระดับเดียวกันนั้น อาจเกิดจากการแข่งขันในการทำงานอย่างเดียวกัน เช่น งานการเจ้าหน้าที่ก็ถือว่าการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นหน้าที่ของตน ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายการตลาดก็เห็นว่าตนควรจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรจะบรรจุใคร หรือความขัดแย้งอาจเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับรางวัลที่มีอยู่จำกัด เช่น แข่งขันกันเพื่อจะได้รับ加薪เงินเดือน 2 ขั้น หรือโบนัสประจำปี เป็นต้น

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ในองค์การ ภูมัยและระบบราชการนั้นจะต้องมีคำสั่งเป็นทางการ บางคนอาจเห็นว่าคำสั่งเป็นทางการนั้นที่ความถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบ มากกว่าความรวดเร็วและการมีประสิทธิภาพ ความเจริญทางเทคโนโลยีทำให้บางคนเห็นว่าน่าจะมีวิธีอื่นที่ดีกว่าในการสั่งการ เช่น ระบบราชการยอมรับในคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำสั่งทางโทรศัพท์ ความขัดแย้งจึงเกิดแก่ผู้ออกคำสั่ง และผู้รับคำสั่งยิ่งไปกว่านั้นในบางกรณีผู้บังคับบัญชาถูกบีบหรือมีแรงกดดันให้ต้องปฏิบัติบางอย่างที่ไม่อยู่ในฐานะที่จะออกคำสั่งเป็นทางการได้ จึงเสียดายออกคำสั่งไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งแก่บุคคลที่จะรับคำสั่งนี้ไปปฏิบัติ

4. ความขาดแคลนของทรัพยากร สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การก็คือ การขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน และอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ นานาเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของตน

การที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากรเป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับ หรือความรู้สึกว่าองค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดจากความไม่สอดคล้องกันของความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับความสามารถที่บุคคลมีอยู่ คนที่มีความสามารถ แต่ต้องทำงานที่ใช้ความสามารถเพียงเล็กน้อยย่อมเบื่องาน ไม่สนใจงาน ในทางตรงกันข้าม หากงานที่ต้องใช้ความสามารถมาก แต่บุคคลมีความสามารถไม่มากพอ จึงมองเห็นว่าตน ถูกใช้งานมากเกินไป เกิดความเครียดทั้งกายและจิต นอกจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างความสามารถที่มีกับความสามารถที่ใช้แล้ว ความคลุมเครือของงานที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ในบทบาท (Role conflict) อีกด้วย

6. ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน องค์การ คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร เห็นแก่ตัว เอาประโยชน์ ของตัวเองเป็นสำคัญ ไม่สนใจคนอื่น ไม่สนใจระบบราชการ ทำอย่างที่ตนเองคิดและเชื่อว่า ถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่คนอื่น และจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

#### 2.2.6 โครงสร้างของสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ

1. โครงสร้างขององค์การ นอกจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นแล้ว โครงสร้างของ องค์การก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ โครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังนี้ (Luthans, 1981 : 380-381)

ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) แต่ละ องค์การประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละฝ่ายก็จะมีตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ตำแหน่งทำให้คน แตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ เกียรติยศ และรายได้ จึงเกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นเพื่อขึ้นไปสู่ ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกันและระหว่างต่างระดับ

ก. ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การ ก็มีหน้าที่เฉพาะของตน ความคาบเกี่ยวกันของหน้าที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ข. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line-Staff Conflict) ความขัดแย้งมักจะเกิดความรู้สึกที่ว่าสายอำนวยการมากกว่าสายงานของสายบังคับ บัญชา

ค. ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal-Informal Conflict) ในองค์การรูปนัยขนาดใหญ่ย่อมมีองค์การอรูปนัยขนาดย่อยต่าง ๆ นอร์มหรือบรรทัดฐานในการ ปฏิบัติระหว่างองค์การสองรูปแบบนี้มักจะขัดกัน

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ การที่บุคคลต่าง ๆ ต้องมาทำงานร่วมกันเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แต่ละคนก็จะได้รับมอบหมายงานให้ทำ แต่ละคนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อาจเหมือนกันหรือต่างกันได้ ความขัดแย้งจึงมักเกิดจากเหตุต่อไปนี้

ก. ความกดดันให้ทำเหมือนกัน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำหรือให้คิดเหมือนกับคนอื่น ๆ จึงไม่มีความคิดริเริ่มและขาดโอกาสที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

ข. ประทิวสัยหรือนอร์ม (Norms) นอร์มของกลุ่มเป็นความคาดหวังที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นเครื่องขี้บ่งว่าสมาชิกของกลุ่มควรจะทำหรือควรจะทำปฏิบัติตามนี้ นอร์มจึงกลายเป็นมาตรฐานที่แต่ละคนควรจะทำหรือไม่ควรปฏิบัติ หากบุคคลในกลุ่มปฏิบัติแตกต่างไปจากนอร์ม ไม่ว่าจะดีกว่าหรือเลวกว่า เช่น ทำงานดีกว่า ทำงานเร็วกว่า ทำงานช้ากว่าก็จะเกิดปัญหาความขัดแย้ง

ค. การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำมักจะไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ กรณีเช่นนี้มีไว้ว่าเขาไม่มีความสามารถ หากแต่ยังไม่ยอมใช้ความสามารถของตนให้เต็มที่ นอกไปจากนั้นบุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำ มักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ปรารถนาจะตัดสินใจเพราะถ้าตัดสินใจแล้วต้องรับผิดชอบ ความขัดแย้งมักเกิดระหว่างคนที่ต้องรับผิดชอบกับคนที่เลี่ยงความรับผิดชอบ

ง. ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับคนอื่น ต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม มีความประสงค์จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม แต่มีได้หมายความว่า จะต้องเป็นคนเด่นของกลุ่ม คนที่พยายามทำงานดีเด่นก็อาจทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งในองค์กรก็คือ แต่ละกลุ่มภายในองค์กรนั้นมีความคาดหวังแตกต่างกัน (Walton and Mckersie, 1965) ความคาดหวังเป็นตัวแทนของความแตกต่างทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างนี้มีเหตุมาจากแรงจูงใจการรับรู้ และอารมณ์ (March and Simon, 1958 : 121-129)

ก. แรงจูงใจ ความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์กรนั้น เมื่อมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน กลุ่มยังมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าประสงค์ยิ่งแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ศักยภาพของความขัดแย้งภายในองค์การอาจเกิดจากความแตกต่างในสายบังคับบัญชาและความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม ดังนี้

- ความแตกต่างในสายบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในระดับที่แตกต่างกันย่อมมีจุดสนใจแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาระดับล่างมักสนใจความสะดวกในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการลงโทษ ผู้บังคับบัญชาระดับกลางมักสนใจความเป็นไปของการดำเนินงานภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักสนใจเกี่ยวกับนโยบาย งบประมาณภาพพจน์ขององค์การ เป็นต้น ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาในต่างระดับกัน มักจะเกิดจากความแตกต่างในจุดมุ่งหมายและลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

- ความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม ความแตกต่างในสายบังคับบัญชานั้นเป็นความแตกต่างตามแนวตั้ง ส่วนความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นความแตกต่างตามแนวนอน ถ้าหากสมาชิกภายในกลุ่มมีความต่างแบบกัน เช่น อาจแตกต่างกันในวิชาชีพที่เรียนมา ทักษะที่มี อายุ ความอาวุโส ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่ต่างกัน และมีความสนใจที่ต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกในระดับเดียวกันขององค์การ แต่มีภาระงานคนละอย่างกัน เช่น ฝ่ายอำนวยความสะดวกกับฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายอำนวยความสะดวกจะมีแรงจูงใจและความสนใจเกี่ยวกับการวางแผนการประสานงาน การกำหนดนโยบาย แต่ฝ่ายปฏิบัติจะมีแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ข. การรับรู้ ความขัดแย้งภายในองค์การมิได้เกิดจากการมีเป้าประสงค์ที่ต่างกันเท่านั้น แต่อาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน ผลจากการได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้ระดับของความปรารถนาแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่ การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ และความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

- การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ในองค์การขนาดใหญ่นั้นเป็นการยากที่บุคคลจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ เหมือนกัน เมื่อบุคคลมีข้อมูลไม่เหมือนกันย่อมทำให้มีการรับรู้แตกต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชามักจะมีข้อมูลที่แตกต่างหรือไม่สมบูรณ์เหมือนกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง จึงมีการรับรู้และความคาดหวังที่แตกต่างกัน องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ได้แก่ ขนาดขององค์การกันอยู่กันกระจัดกระจายของหน่วยงานย่อย

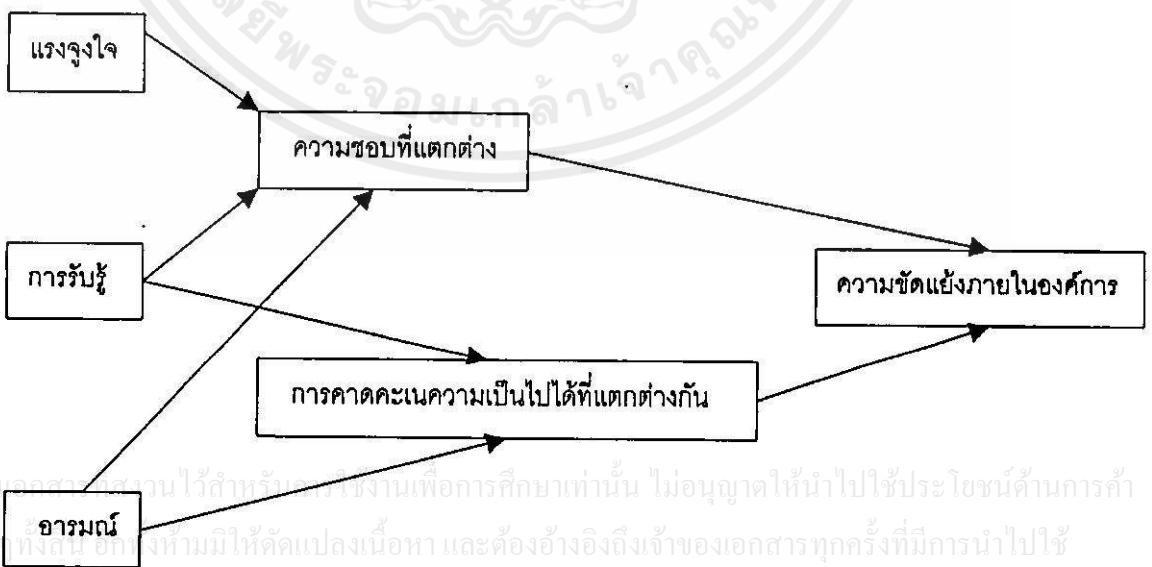
ปริมาณและธรรมชาติของสื่อ (Media) ที่ใช้ในการสื่อสารความดีของการประชุม จำนวนครั้งของการเข้าประชุม ความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นต้น

- ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ถ้าหากสถานการณ์ในการตัดสินใจมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ความคลุมเครือของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมักจะมีมากยิ่งขึ้น เมื่อข้อมูลมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ผู้ตัดสินใจก็ต้องแปลความหมายของข้อมูลนั้นในเชิงจิตวิสัยมากขึ้น เป็นผลทำให้การแปลความหมายของข้อมูลออกมาแตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้และความคาดหวังที่แตกต่างกัน

- ความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ความแปลกใหม่ในที่นี้อาจเป็นความแปลกใหม่ของตัวปัญหาเอง หรือความแปลกใหม่ของวิธีแก้ปัญหา ถ้าปัญหาเกิดในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โอกาสที่จะมีความแตกต่างในการรับรู้ปัญหาย่อมมีมาก ถ้าหากใช้วิธีการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ บุคคลที่เกี่ยวข้องอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน โอกาสที่จะมีความแตกต่างในการรับรู้เกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาย่อมมีมากเช่นกัน

ค. อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีความโกรธ โศก หลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ บางคนแม้ว่าจะน้อยแต่มีวุฒิภาวะ มีความเป็นผู้ใหญ่และอารมณ์หนักแน่น ย่อมไม่ค่อยมีความขัดแย้ง บางคนมีอายุมากแต่ไม่มีวุฒิภาวะ เหมือนกับเป็นเด็กอายุมากไม่มีความเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์โลเล มีความอ่อนไหวในทุกเรื่อง บุคคลเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น การได้รับการอบรมเลี้ยงดู บุคลิกภาพ ประสบการณ์ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการเรียนรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งสามารถเขียนแสดงได้ดังนี้ (Walton and Mckersie, Op cit. : 289)



ภาพที่ 2.1 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ

## 2.2.7 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ Chung and Megginson, (1981 : 255-259) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 6 ประการได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม แต่ละกลุ่มในองค์การต่างก็ทำหน้าที่ต่างกัน แต่ละกลุ่มต่างก็จะพัฒนาเป้าหมายและสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติขึ้นเอง ในการที่แต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกันจะทำให้เห็นได้ว่า เป้าหมายของบางกลุ่มอาจไปด้วยกันไม่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ มาตรฐานของกลุ่มหนึ่งอาจไม่ถึงมาตรฐานของอีกกลุ่มหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น ถ้าหากการพิจารณาความสำเร็จ การพิจารณาความคิดชอบหรือการให้รางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มแล้วความขัดแย้งก็จะมีมากยิ่งขึ้น

2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เมื่อมีกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าสองกลุ่มต้องปฏิบัติภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะเกิดขึ้น ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (task interdependence) อาจแบ่งได้ 3 ลักษณะดังนี้

ก. การพึ่งพาอาศัยกันแบบรวมเป็นกองกลาง (pooled interdependence) เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มที่สามหรือกลุ่มอื่น ๆ แต่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของกลุ่มที่สาม เช่น การทำไม่ดีของกลุ่มหนึ่ง ทำให้กลุ่มอื่น ๆ เสียชื่อเสียงด้วย หรือกลุ่มอื่น ๆ ไม่ได้รับผลตอบแทนมากขึ้นเพราะมีกลุ่มหนึ่งทำขาดทุน

ข. การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำตามลำดับ (sequential interdependence) เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติของกลุ่มหนึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของกลุ่มที่ทำก่อนกลุ่มของตน เช่น ในงานก่อสร้างถ้าหากช่างปูนที่ทำโครงบ้านทำงานเสร็จช้าก็จะมีผลทำให้ช่างไม้ที่ทำงานประตุ หน้าต่างต้องทำงานล่าช้าไปด้วย

ค. การพึ่งพาอาศัยกันแบบแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal interdependence) เกิดขึ้นเมื่อแต่ละกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยกันโดยตรงเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ เช่น ในการที่จะผลิตสินค้าอย่างใหม่ กลุ่มวิจัยกลุ่มผลิตและกลุ่มการตลาด จะต้องพึ่งกันโดยตรง ถ้าหากกลุ่มหนึ่งไม่สามารถจะทำงานได้ถึงระดับความคาดหวังของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะเกิดขึ้น

3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อม ของการทำงานคนที่ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนาน ๆ มักจะมีวิธีคิดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับการทำงานของตนเมื่อแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานต่างกัน และมีเทคนิควิธีในการทำงานต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจวิธีทำงานของกลุ่มอื่นหรือทำให้คิดว่ากลุ่มตนมีสถานภาพดีกว่ากลุ่มอื่น ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัด สาเหตุของความขัดแย้งชนิดนี้เกิดจากการจัดสรรหรือการกระจายทรัพยากร ทรัพยากรอาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้ เช่น เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น อำนาจ เกียรติ สถานะ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ตนต้องการ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นและจะสร้างระบบการให้รางวัลตามความเชื่อนี้ การแข่งขันจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงาน หากงานนั้นเป็นเอกเทศจากกันถ้าหากงานนั้นต้องอาศัยกันและรางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมิได้เกิดจากโครงสร้างขององค์การหรือเทคนิควิธีในการทำงานของกลุ่มเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการที่บุคคลไปด้วยกันไม่ได้ เมื่อบุคคลของแต่ละกลุ่มไม่สามารถจะไปด้วยกันได้ก็จะแสดงอาการที่ไม่ส่งเสริมกัน ไม่ให้ความร่วมมือ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

7. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม สิ่งที่พบบ่อยที่สุดที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรก็คือ ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน องค์การจำเป็นต้องประสานกิจกรรมของหน่วยงานย่อยทั้งหลายเข้าด้วยกัน เพื่อจะให้ได้ผลผลิตตามต้องการหรือเพื่อที่จะจัดให้บริการได้ตามเป้าหมาย ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มต่าง ๆ มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ในองค์กรทั่วไปนั้น ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มักเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อ ๆ กัน โดยผลผลิตของกลุ่มหนึ่งกลายเป็นวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าของอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น ผลการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคของฝ่ายวิจัยตลาด จะกลายเป็นวัตถุดิบในการวางแผนของฝ่ายโฆษณา ผลการออกแบบของสถาปนิกจะเป็นจุดเริ่มต้นในการคิดคำนวณของฝ่ายวิศวกร ความขัดแย้งมักจะเกิดจากความแตกต่างในความคาดหวังของผลผลิตจากการปฏิบัติ โดยที่กลุ่มที่ใช้ผลผลิตของอีกกลุ่มหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าหรือเป็นวัตถุดิบในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น มักจะคาดหวังไว้สูงกว่าผลผลิตของกลุ่มแรกน่าจะมีคุณภาพ เพราะจะช่วยให้กลุ่มของตนทำงานได้สะดวกและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพและประหยัดเวลา ความขัดแย้งมักจะรุนแรงขึ้นถ้า

ข. ความคลุมเครือของภารกิจ สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คือ ความไม่ชัดเจนแน่นอนว่ากลุ่มใดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมอะไร เมื่อไม่มีความแน่นอนว่ากลุ่มใดต้องทำอะไรก็จะก่อให้เกิดผลใน 2 ลักษณะคือ

- มีงานที่แต่ละกลุ่มแย่งกันทำ โดยที่แต่ละกลุ่มถือว่างานนั้นเป็นภารกิจ

ของกลุ่มตน

- มีงานที่แต่ละกลุ่มพยายามหลีกเลี่ยง โดยแต่ละกลุ่มถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตน เป็นหน้าที่ของคนอื่น

ลักษณะทั้งสองประการที่กล่าวมานี้ ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน กล่าวหากันว่าทำงานเอาหน้าหรือพยายามเลี่ยงงาน ไม่รับผิดชอบเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

ความคลุมเครือของภารกิจมักจะเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- องค์การขยายตัวและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว
- สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ลักษณะทั้งสองประการที่กล่าวนี้จะก่อให้เกิดงานบางอย่างที่จะต้องทำ แต่ยังไม่ได้มอบเป็นทางการว่าเป็นความรับผิดชอบของกลุ่มใด ถ้าหากประกอบกันมีผู้นำที่ไม่สนใจโครงสร้างของหน่วยงาน และเป็นผู้ไม่ตัดสินใจชี้หน้า แล้วความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะเกิดขึ้นทั้งในความคาดหวังของการปฏิบัติงานและการมอบหมายงาน

ค. ความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน แต่ละกลุ่มย่อยภายในองค์การย่อมมีหน้าที่และภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันในเงื่อนไขต่อไปนี้

- ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันโดยเงื่อนไขของเวลา บางกลุ่มอาจต้องปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลารวดเร็ว เช่น การจัดประชุมหรือจัดนิทรรศการ บางกลุ่มอาจต้องใช้เวลานานในการปฏิบัติภารกิจ เช่น การสอบหรือการวางแผน ภารกิจที่ปฏิบัติเสร็จโดยเร็ว ย่อมประเมินคุณภาพของงานได้ง่ายกว่าภารกิจที่ปฏิบัติเสร็จในเวลานาน ผลการจัดประชุมย่อมเห็นได้ง่าย และประเมินได้เร็วกว่าผลการสอนของครูจะประเมินว่าครูสอนดีหรือไม่ดีนั้นต้องใช้เวลา

- ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันที่เป้าหมาย บางกลุ่มมีเป้าหมายที่ชัดเจนและแคบกว่าบางกลุ่มเป้าหมายของบางกลุ่มอาจจะระบุได้ในเชิงปริมาณ แต่เป้าหมายของบางกลุ่มอาจต้องระบุในเชิงคุณภาพการจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ในเชิงปริมาณ ย่อมพิจารณาได้ง่ายกว่าการบรรลุเป้าหมายในเชิงคุณภาพ

- ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จะให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันย่อมยากลำบาก เช่น ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้ตรวจสอบควบคุมและหัวหน้าช่าง จะให้ปฏิบัติงานเหมือนกันภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าวในการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะกิจกรรมของกลุ่มหนึ่งไปกระทบกระเทือนหรือขัดขวางกิจกรรมของอีกกลุ่มหนึ่งภายใต้เงื่อนไขที่กล่าวมาแล้วนี้ ทำให้แต่ละกลุ่มเกิดความไม่พอใจกัน มีการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องตีความไม่ถูกต้องต่อพฤติกรรมของกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในกรณีปฏิบัติภารกิจรวมกันหรือแยกกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งวิธีการปฏิบัติงานและการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

8. ระบบการควบคุมภายในองค์การ สาเหตุสำคัญประการที่สองของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การ เกิดจากวิธีการที่องค์การควบคุมการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน คน วัสดุ แต่ละกลุ่มขัดแย้งกันเพราะต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อย และให้ได้รับอย่างเป็นธรรมด้วยเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. การพึ่งพาอาศัยกันในการใช้ทรัพยากร โดยมากแล้วแต่ละกลุ่มภายในองค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ แต่จำเป็นต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้รับบริการ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน แม้จะทำงานเหมือนกันแต่ต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้รับบริการ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน แม้จะทำงานเหมือนกันแต่ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้งบประมาณ วัสดุหรือบุคลากร เป็นต้น ในอีกลักษณะหนึ่งแต่ละกลุ่มต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แต่จะผลัดกันใช้ เช่น ยานพาหนะ ห้องประชุม เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ มักจะเกิดปัญหาในการใช้ ถ้ากลุ่มหนึ่งได้ใช้ อีกกลุ่มหนึ่งก็จะไม่ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน กรณีที่องค์การเติบโตช้า หรือได้รับงบประมาณน้อย ความขัดแย้งในเรื่องของทรัพยากรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก

ข. ระบบผลตอบแทนที่ต้องแข่งขันกัน ระบบผลตอบแทนหรือระบบรางวัล ในองค์การนั้น โดยมากมักจะเป็นลักษณะที่ถ้ากลุ่มหนึ่งได้รับอีกกลุ่มหนึ่งก็จะไม่ได้รับ เช่น ฝ่ายขายได้รับรางวัลถ้าขายได้มาก แต่ก็ขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือของฝ่ายโฆษณา แต่ฝ่ายโฆษณาจะได้รับรางวัลถ้าสามารถลดจำนวนคนและลดค่าใช้จ่ายลง ในลักษณะเช่นนี้ถ้าฝ่ายขายได้รับรางวัล ฝ่ายโฆษณาก็จะไม่ได้รับ หรือในทางตรงกันข้ามหากฝ่ายโฆษณาได้รับรางวัลฝ่ายขายก็อาจไม่ได้รับ โดยการให้โบนัสประจำปีหรือการพิจารณาเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น ของกลุ่มมักมิได้พิจารณาจากคุณภาพของงาน แต่พิจารณาจากจำนวน 15% ของคนในกลุ่มถ้ากลุ่มใดมีคนมากก็จะได้ 2 ชั้นมาก กลุ่มใดมีคนน้อยก็จะได้ 2 ชั้นน้อย ดังนั้นเมื่อมีอัตราว่างขึ้น แม้กุ่มนั้นไม่จำเป็นต้องมีคนเพิ่มขึ้นอีกเพื่อใช้ในการทำงาน แต่ก็มักไม่ยินยอมให้กลุ่มอื่นยืมอัตราว่างนี้ไปใช้ในการบรรจุคนใหม่ ทำให้เกิดความขัดแย้งกลุ่มได้

ค. ผลเสียที่เกิดตามมาของระบบควบคุม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การ อาจเกิดจากการที่ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ดำเนินการตามนโยบายและกระบวนการขององค์การ เช่น องค์การกำหนดว่าแต่ละกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จภายใน 30 วัน ในลักษณะเช่นนี้มักจะพบค่อนข้างบ่อยว่าจะต้องมีหน่วยงานหนึ่งทำงานสำเร็จในวินาทีสุดท้าย ทั้ง ๆ ที่ถ้าหากตั้งใจทำแล้วจะสามารถทำได้เสร็จเร็วกว่านี้ ซึ่งเป็นผลให้ฝ่ายรวบรวมผลงานไม่พอใจ หรือในกรณีที่มีมักจะพบว่าเกิดความขัดแย้งระหว่างกองคลังกับหน่วยงานอื่น การปฏิเสธของกองคลังมักจะอ้างว่าไม่สามารถเบิกจ่ายได้เพราะไม่ถูกระเบียบ แต่การปฏิบัติตามระเบียบก็มีได้ .

หมายความว่า จะก่อให้เกิดความประหยัด เคยมีกรณีที่หน่วยงานพยายามประหยัดเงินของราชการ แต่ทำไม่ถูกระเบียบและถูกลงโทษ การเบิกเงิน 50 บาท กับ 20,000 บาท ก็ต้องกรอกแบบฟอร์มจำนวนแผ่นเท่ากัน กรณีเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยกลุ่มหนึ่งหาว่าอีกกลุ่มหนึ่งไม่ยอมผ่อนปรนหรืออะลุ่มอล่วยให้บ้าง

ง. การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารบางคนนิยมใช้การแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความเชื่อว่าคนเมื่อถูกกดดันบ้าง จะทำงานได้ดีขึ้น แต่การแข่งขันในบางครั้งจะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าการเพิ่มผลผลิตในกรณีที่มีการแข่งขันเป็นภารกิจที่ต้องพึ่งอาศัยกันแล้วจะเห็นว่าผลผลิตจะลดลงค่อนข้างเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าแต่ละกลุ่มก็จะพยายามบล็อกหรือขัดขวางกิจกรรมของอีกกลุ่มหนึ่ง

Feldman and Arnold (1985 : 513) สาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจสรุปได้ว่ามีสาเหตุมาจาก 4Fs คือ Fear (ความกลัว) Force (การใช้กำลัง) Fair (ความเป็นธรรม) และ Fund (ทุน)

Fear (ความกลัว) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็จะเกิดความกลัว ทั้ง ๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดสิ่งอื่น ๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศ เกิดเพราะความกลัวจะถูกหลบหลีกศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวจะต้องเจรจากัน จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดไม่ได้ ในวงการศึกษาที่มีความกลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ 2 ชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้เลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

Force (การใช้กำลัง) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้มีได้หมายถึงกำลังทางกาย ทางอาวุธ เท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (moral force) กำลังทางอารมณ์ (emotional force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุวัติหรือไม่อนุวัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวด ทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

Fair (ความเป็นธรรม) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความ

ขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชากับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรในการวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นตั้งคนรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรมเป็นจิตวิสัย ต่างคนต่างมองเห็น และยากที่จะหามาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ดู

Fund (ทุน) ทุนในที่นี้หมายถึงทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรไม่มีเพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดพอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

### 2.2.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง

เมื่อคนมีความขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างก็จะแสดงความเป็นปรีภักซ์ต่อกัน ต่างฝ่ายต่างก็จะถอยห่างและลดการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้แต่ละฝ่ายมีความห่างกันมากขึ้น ผลที่ตามมาก็คือมีความไม่ไว้วางใจกันมากขึ้นและมีความสงสัยอีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น ฝ่ายหนึ่งก็จะเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเลว และการรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งจะลำเอียง การรับรู้ที่ลำเอียงจะทำให้แต่ละฝ่ายเลือกที่จะสนใจเฉพาะเรื่องและมองเห็นแต่สิ่งที่มาสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองว่าอีกฝ่ายหนึ่งเลวหรือไว้วางใจไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้ง

Worchel and Cooper (1983 : 378-392) ซึ่งให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือการขยายความขัดแย้ง ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจการสื่อสาร

นักวิชาการของสถาบันอเล็กซานเดอร์ (Alexander Hamilton Institute. 1983) เชื่อว่าปัจจัยที่มีผลต่อการขยายหรือเพิ่มความขัดแย้ง ได้แก่ อุปสรรคในการสื่อสาร องค์การที่มีหลายระดับ ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ทำให้เพิ่มความขัดแย้งหรือขยายความขัดแย้งให้มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การข่มขู่ สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งก็คือการข่มขู่ คู่ขัดแย้งมักจะข่มขู่อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เห็นว่าฝ่ายตนเข้มแข็ง การข่มขู่เหล่านี้ทำให้อีกฝ่ายข่มขู่โต้ตอบกลับมา ทำให้เกิดความตึงเครียดอย่างใหม่ซึ่งเพิ่มเข้าไปในความขัดแย้งอีก

เราอาจเคยเห็นว่าการข่มขู่เป็นวิธีการหนึ่งที่ครูใช้กับนักเรียนในห้องเรียน คนที่ใช้การข่มขู่เพราะเขาเชื่อว่าการข่มขู่จะเป็นวิธีการที่ทำให้การขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยเร็ว เขาเชื่อว่าการขัดแย้งจะสิ้นสุดลงโดยที่เข้าข้างฝ่ายเขาหรือฝ่ายเขาได้ประโยชน์ แต่ผลงานวิจัยแสดงว่าผลของการข่มขู่แตกต่างจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น พบว่าการข่มขู่ทำให้นักเรียนเกิดความไม่ไว้วางใจครู

การสงครามระหว่างประเทศเกิดจากการสะสมอาวุธ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็เพิ่มศักยภาพของการข่มขู่ (Worchel and Cooper. 1983 : 380) จากผลการวิจัยต่าง ๆ แสดงว่าการใช้การข่มขู่เป็นการเพิ่มความขัดแย้ง

เหตุผลสำคัญที่มนุษย์ใช้การข่มขู่ในความขัดแย้งก็คือ เพื่อรักษาหน้า ถ้าหากยอมแพ้ในการขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้มแข็งกว่า บางคนมีความรู้สึกว่าการยอมแพ้นั้น นอกจากจะเป็นการทำลายเกียรติยศของตัวเองแล้ว ยังทำให้วิตกกังวลว่าคนทั้งหลายจะเห็นความอ่อนแอของตน เมื่อเป็นเช่นนี้คนจึงไม่ต้องการที่จะแสดงให้เห็นความอ่อนแอของตน ดังนั้นคนโดยมากนอกจากจะไม่ยอมแพ้หรือยอมแพ้ไม่เป็นแล้ว ยังตอบสนองด้วยการข่มขู่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในสงครามชิงหมู่เกาะพอล์กแลนด์ก็เพื่อรักษาชื่อเสียงของอังกฤษและเพื่อรักษาหน้า คนที่ยิ่งก้าวเข้าไปสู่ความขัดแย้งมากเท่าไร ยิ่งต้องรักษาหน้ามากขึ้นเท่านั้น

การใช้การข่มขู่ในความขัดแย้ง จะทำให้เกิดผลสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- ก. การใช้การข่มขู่เป็นการขยายหรือเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะเป็นการลดความขัดแย้ง
- ข. ความขัดแย้งอาจถูกแก้ไขได้รวดเร็วเมื่อไม่มีฝ่ายใดมีศักยภาพที่จะใช้การข่มขู่
- ค. การใช้การข่มขู่ของฝ่ายหนึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้อีกฝ่ายหนึ่งใช้การข่มขู่ได้ตอบ
- ง. เมื่อทั้งสองฝ่ายมีศักยภาพของการข่มขู่เท่ากัน จะมีแนวโน้มของการใช้การข่มขู่ น้อยกว่า เมื่อไม่มีความสมดุลของอำนาจ

2. การรับรู้ สิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ วิธีที่เกี่ยวข้องของคิดและมองความขัดแย้ง ในเกือบทุกกรณีฝ่ายหนึ่งจะมองเห็นว่า "คนอื่น" เป็นผู้เริ่มต้นความขัดแย้ง "เรา" ทำอะไรด้วยความมีเหตุผล "เขา" ทำอะไรที่ไม่มีเหตุผลและมีแต่ความก้าวร้าว ไม่เพียงแต่แต่ละฝ่ายจะมีความคิดเห็น ดังที่กล่าวมานี้แล้วแต่ละฝ่ายยังสามารถชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่สนับสนุนจุดยืนของตนเองได้ ยิ่งไปกว่านี้ แต่ละฝ่ายยังมีความคิดและความเชื่อเช่นว่านี้ด้วยความเชื่อมั่นอย่างสูง แต่ละฝ่ายรู้ว่าเราเท่านั้นที่เป็นฝ่ายถูก แต่ละฝ่ายก็จะมองเห็นว่าการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งมุ่งมาที่ฝ่ายตน การรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะทำให้มีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น มีสิ่งหนึ่งที่ควรระลึกอยู่เสมอก็คือความขัดแย้งถูกกำหนดโดยการรับรู้ต่อสถานการณ์ขัดแย้งหรือสถานการณ์ขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมองเห็นมากกว่าที่จะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ที่เป็นจริง ในการมองภาพของความขัดแย้งนั้น แต่ละฝ่ายมักจะมองเห็นว่าฝ่ายตรงข้าม เป็นคู่แข่งกัน เป็นพวกก้าวร้าวและเป็นต้นเหตุแห่งความขัดแย้ง ลักษณะของการรับรู้เช่นนี้จะทำให้การขัดแย้งขยายตัวขึ้นและรุนแรงขึ้น

### 3. ความไว้วางใจ (trust) เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อระดับของการเกิด

ความขัดแย้งความไว้วางใจคนอื่นหมายความว่ามีความคาดหวังว่าคำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่นจะเชื่อถือได้หรือเขาจะทำตามที่เขาพูดว่าเขาจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่เป็นคนมากกว่าเป็นโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการกระทำที่แสดงอาการเมตตากรุณา ดังนั้นความขัดแย้งจึงถูกแก้ไขได้โดยยาก ถ้าหากทั้งสองฝ่ายขาดความไว้วางใจต่อกัน คนเรานั้นเมื่อไม่ไว้วางใจใครแล้วก็ยากที่จะเปลี่ยนความคิด เพราะความไม่ไว้วางใจจะนำไปสู่การรับรู้ว่าคุณ ๆ นั้นจะไม่เชื่อ จะหักหลังหรือจะข่มขู่ ซึ่งการรับรู้เช่นนี้จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจมากยิ่งขึ้น ใครที่เคยแสดงอาการไม่เชื่อต่อเราจึงเป็นการยากที่เราจะไว้วางใจคนนี้ แต่คน ๆ นี้มักจะคิดว่าตนเองอาจแก้ตัวได้อีกในที่สุด ความขัดแย้งทำให้คนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และเป็นการสร้างความพร้อมที่จะไม่ไว้วางใจกัน

เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจขึ้น สภาพการณ์เช่นนี้มักจะคงอยู่ต่อไป วิธีการลดสภาพของความไม่ไว้วางใจอาจทำได้โดยผู้กระทำผิดสารภาพและแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นตัวอย่างจากประธานาธิบดีที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา เช่น จอร์จ วอชิงตัน อับราฮัม ลินคอล์น และ แฮร์รี ทรูแมน ที่เคยเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ แต่ท่านเหล่านี้ได้ขอภัยต่อสาธารณชนและยอมรับคำติเตียน สภาพการณ์ของความไม่ไว้วางใจก็ลดลงไปในทางตรงกันข้ามก็มีประธานาธิบดีบางท่านที่ลดความเชื่อถือเพราะไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่น่าสงสัยและไม่ได้แสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์นั้น ๆ เช่น ประธานาธิบดีจอห์นสัน ไม่ยอมรับว่าตนเองตัดสินใจผิดพลาดในกรณีสงครามเวียดนาม ทั้ง ๆ ที่มีหลักฐานพอสมควรที่เป็นผลของความผิดพลาดนั้น ประธานาธิบดีนิกสัน ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ปฏิเสธการยอมรับผิดในกรณีวอเตอร์เกต

4. การสื่อสาร ถ้าหากเราสังเกตพฤติกรรมของเด็กเมื่อเวลาทะเลาะกัน เด็กมักจะพูดว่า "ฉันจะไม่พูดกับแกอีกแล้ว" ความขัดแย้งทำให้ทั้งสองฝ่ายแยกออกจากกันและลดการสื่อสารระหว่างกันลง ในหลายกรณีการไม่สื่อสารระหว่างกันทำให้ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ การสื่อความหมายไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยังจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนาและความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วย สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะโดยธรรมชาติแล้วคู่ขัดแย้งมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันหนึ่ง ดังนั้นการสื่อความหมายที่เหมาะสมจะช่วยให้ลดระดับของความขัดแย้งได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งเต็มไปด้วยบรรยากาศความไม่ไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยนการสื่อสารก็จะมีแต่ความหวาดระแวงกัน ไม่เชื่อใจกัน พยายามบิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน การสื่อสารก็จะขาดประสิทธิภาพ ทำให้ความขัดแย้งขยายเพิ่มมากขึ้น อุปสรรคสำคัญในการสื่อสาร ได้แก่ ช่องทางของการสื่อสารจากระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นไประดับบน อุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

อีกอย่างหนึ่งก็คือ ความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารซึ่งยากที่จะแก้ไข

5. องค์การที่มีหลายระดับ ในองค์การนอกจากมีหลายฝ่ายตรงสายแล้ว แต่ละฝ่ายก็ยังแบ่งออกเป็นหลายระดับอีกด้วย การสื่อสารต่างระดับและหลาย ๆ ชั้น ทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะถูกบิดเบือนมีค่อนข้างมากไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การมอบอำนาจหรือการรายงาน นอกจากนั้นองค์การที่มีหลายระดับยังเป็นผลทำให้มีตำแหน่งต่าง ๆ ในต่างระดับกัน สถานภาพของตำแหน่งต่าง ๆ ก็แตกต่างกันออกไป คนในระดับล่างจะมองเห็นว่าคนในระดับบนสบายงานเบา มีผลประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดจากคนต่างระดับกันก็จะขยายตัวขึ้น คนในระดับล่างจะรวมกลุ่มกันเพื่อต่อสู้กับคนในระดับบน หรือรวมกลุ่มเพื่อจะพิทักษ์สิทธิที่จะพึงมีพึงได้ของพวกเขาตน ลักษณะขององค์การที่มีหลายระดับจะส่งผลให้ความขัดแย้งขยายตัวขึ้น

6. ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ หากบุคคลที่ร่วมมือกันทำงานและต้องการความเห็นเอกฉันท์ก่อนจะลงมือทำงานแล้ว งานที่จะทำคงจะเริ่มต้นได้ยาก เพราะบุคคลต่างก็มีแนวคิด เป้าหมายและทักษะในการทำงานต่างกัน เมื่อเริ่มดำเนินงานไปแล้วเกิดความเห็นไม่ตรงกัน มีความขัดแย้งเกิดขึ้น การหาข้อยุติที่เป็นความเห็นเป็นเอกฉันท์ที่ทุกคนเห็นด้วยนั้นคงจะเป็นไปได้ยาก วิธีที่จะอาจทำได้คือฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ แต่คนส่วนน้อยก็มองเห็นว่ากลุ่มไม่เห็นความสำคัญของตน พวกตนไม่มีค่า ความขัดแย้งก็จะขยายตัวขึ้น การบริหารการศึกษาในปัจจุบันนี้ หากต้องการเป้าหมายและวิธีการที่เป็นมติเอกฉันท์แล้วคงจะบริหารงานด้วยความยากลำบาก คงไม่มีคนฉลาดคนใดที่จะพยายามทำอะไรที่ถูกต้องคนทุกคนที่ฉลาดจะพยายามทำอะไรตามเสียงส่วนใหญ่

7. กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ หากทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวดแล้ว คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็ไม่อยากทำงานเพราะความคิดริเริ่มของตนอาจไปขัดแย้งกับกฎ ทำให้ตนอาจถูกลงโทษ ผู้บริหารบางคนเคร่งครัด กับกฎระเบียบ เอะระเบียบเป็นข้ออ้างเพื่อตนเองจะไม่ต้องทำ หรืออ้างระเบียบเพื่อมิให้คนอื่น คนที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ย่อมประกันได้ว่าจะไม่ถูกสอบสวนทางวินัย แต่ก็ไม่มีอะไรประกันว่างานที่ทำจะมีประสิทธิภาพ คนที่ไม่ยึดกับระเบียบมากนักอาจมีความคิดสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่น สร้างงานที่มีคุณภาพ แต่อาจถูกสอบสวนทางวินัยในข้อหาที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ในการบริหารการศึกษาไทยในทุกวันนี้ คนที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดคงหาได้ไม่มากนัก แต่คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็อาจหาได้ไม่ง่ายเช่นกัน กฎ ระเบียบต่าง ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติไม่ร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบแล้ว กฎ ระเบียบเหล่านี้ก็จะไม่มี ความหมายไม่ว่าจะใช้มาตรการในการลงโทษอย่างไรก็ตาม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการขายพวงมาลัย หนังสือพิมพ์หรือผ้าเช็ดรถ ตามสี่แยกในกรุงเทพมหานคร แม้ว่าจะมีประกาศบทลงโทษ

ให้เห็นเด่นชัด ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและถูกเชื่อว่าจะใช้กฎอย่างเคร่งครัด ย่อมส่งผลให้ความขัดแย้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

8. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข การที่ผู้บริหารละเลย เพิกเฉย ไม่สนใจ จะแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่มีอยู่ อาจโดยไม่ทำอะไรหรือพยายามผลัดไว้ก่อน หรือรีรอไว้ก่อน (delay tactics) โดยหวังว่าความขัดแย้งจะลดลงหรือแก้ปัญหาโดยตัวมันเองเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการเช่นนี้นอกจากจะทำให้ความขัดแย้งสะสมเพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นด้วย หรือการแก้ไขข้อขัดแย้งในครั้งก่อน ทำให้คนมีทัศนคติในทางลบไม่พอใจกับสิ่งที่ตนได้รับ จะเร่งทำให้ความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีกและเกิดขึ้นบ่อย ๆ

### 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

Brown (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 14) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ความสนใจ กับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้เช่นเดียวกับพฤติกรรมอาจจะไปต่อยกันได้และไปต่อยกันไม่ได้ ผลของความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มจะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังแสดงในภาพ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปต่อยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปต่อยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 2.2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปต่อยกันไม่ได้ และมีความสนใจต่างกัน การก้าว  
ไม่ว่ากร ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรม  
ที่ไปต่อยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกันก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอก

ว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สาม บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่ความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้ง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันและมีความสนใจเหมือนกันจึงไม่มีความขัดแย้งกัน

Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman (1989 : 450) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจ เลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือ ความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero-Sum Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับ ย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายแพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non-Zero-Sum Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มี ลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไป เกี่ยวข้องคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า เป็นต้น

3. ความขัดแย้งในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวัง ต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ศึกษานิเทศก์ ในฐานะพนักงาน ตามกฎหมายโรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมดูแลครูเอกชนให้อยู่ในระเบียบวินัยกับ บทบาทของ ผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของครู ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มี อำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะ ที่สามเป็น ความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นเป้าหมายวิธีการหรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มใน องค์การซึ่งจะมี 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์การ

แบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สามเป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน กับสายอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ช่วยหาคำปรึกษาและนำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 19) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคล จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

- ก. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล.
- ข. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ที่สำคัญ ๆ คือ

- ก. ความขัดแย้งในวิธีการ
- ข. ความขัดแย้งในเป้าหมาย

3. หากพิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งเป็น 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

- ก. ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero-sum Conflict)
- ข. ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non-Zero-sum Conflict)

4. หากพิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งได้เป็น 4 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

- ก. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน
- ข. ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดที่ไม่ตรงกัน
- ค. ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมาย

เหมือนกัน

ง. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์

เอกสารนี้ไม่ได้สารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการณีใดๆที่ผู้จัดทำเอกสารนี้สงวนลิขสิทธิ์ไว้หรือสงวนลิขสิทธิ์ในเอกสารฉบับนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 72-73) พิจารณาประเภทของความขัดแย้งในลักษณะเส้นทาง

ของการสื่อสาร โดยแบ่งไว้ 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับ

สายบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้ มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือความขัดแย้งตามแนวทแยงมุมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

## 2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

พรพนราย ทรัพย์ะประกา (มปป. : 80) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งมีทั้งผลดี และผลเสีย โดยสรุปว่า

ผลดีของความขัดแย้ง อย่างน้อยจะมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. คนเราจะใช้ความขัดแย้ง เป็นตัวกระตุ้นให้แสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ดียิ่งขึ้น
2. ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ ได้ถูกนำมาเปิดเผยเพื่อจะได้สามารถแก้ไขได้
3. กลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้น หลังจากที่ได้แก้ไขข้อขัดแย้งนั้นให้ลุล่วงไปแล้ว

ผลเสียของความขัดแย้ง ก็มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งทำให้ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นลดลงความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันเกิดขึ้นและความห่างเหินกันก็เพิ่มขึ้น ทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม
2. บุคคลที่เป็นฝ่ายพ่ายแพ้ในความขัดแย้งนั้น จะรู้สึกว่ ตนเองไร้ความหมาย ภาพพจน์ที่มีต่อตนเองจะตกต่ำลง และสูญเสียแรงจูงใจของตนเอง.
3. แม้ว่าจะไม่เกิดความพ่ายแพ้เลยก็ตาม ความขัดแย้ง ก็ยังเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์ได้อย่างมาก

นันทนา ธรรมบุศย์ (2538 : 64-65) เสนอว่า ความขัดแย้งบุคคล ที่เกิดขึ้นภายในองค์การก่อให้เกิดผลเสียหลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และเป็นชนวนให้เกิดการวิวาทกัน
2. ทำให้ความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อนร่วมงานต้องสิ้นสุดลง
3. ทำให้จิตใจเป็นทุกข์ เกิดความคับข้องใจจนเคืองใจ วิตกกังวล
4. ทำให้สังคมขาดระเบียบวินัย

5. ทำให้ผลผลิตขององค์การลดลงและไม่เกิดการพัฒนา

แม้ว่าความขัดแย้งจะมีผลเสียแต่ก็มีผลดีอยู่หลายประการ เช่น

1. ทำทนายการทำงานและทำให้ชีวิตน่าสนใจขึ้น
2. ทำให้คนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง
3. ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหานั้น และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น

ต่อบุคคลที่ขัดแย้งด้วย.

4. ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นมนุษย์มากขึ้นซึ่งนำไปสู่การเจริญงอกงามของบุคคล

5. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความลึกซึ้งและแน่นแฟ้นมากขึ้น

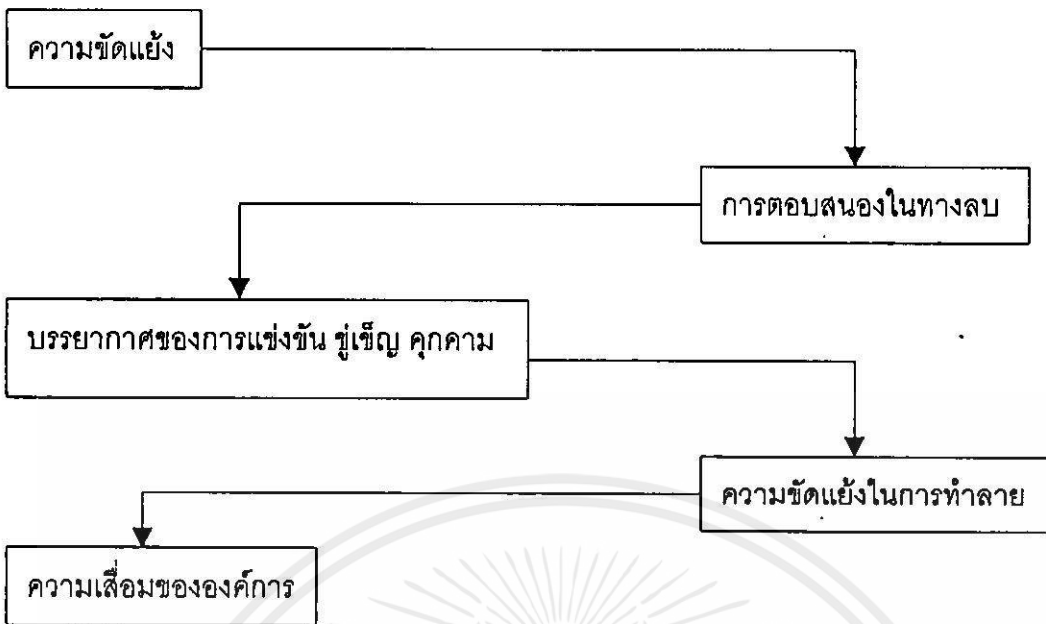
Deutsch (1973 : 9) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชากระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้ อยากเห็น เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เปิดเผยขึ้นและสามารถหาทางแก้ไขได้ เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและสังคม ความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง ทำให้ทราบว่ามีสมาชิกแต่ละคนอยู่ในกลุ่มใดได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งจากภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 72) ได้กล่าวถึงข้อได้เปรียบของความขัดแย้งไว้ว่าจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้นมีความรอบคอบ มีเหตุมีผลในการแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ส่วนผลเสียนั้น อาจเกิดการบิดเบือนด้านข่าวสารข้อมูล ขาดความร่วมมือ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความริเริ่มใหม่ ๆ คุณภาพการตัดสินใจต่ำ และอาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-21) มีความเห็นเพิ่มเติมถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งว่า ทำให้บุคคลมีความเครียด เสียสุขภาพจิต ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง หากจัดการกับความขัดแย้งไม่เหมาะสม ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ต่อไป นอกจากนี้ความขัดแย้งทำให้คนไม่ผูกพันกับองค์การ อย่างไรก็ตามผลดีของความขัดแย้งก็ยังคงมีความเห็นในลักษณะเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว

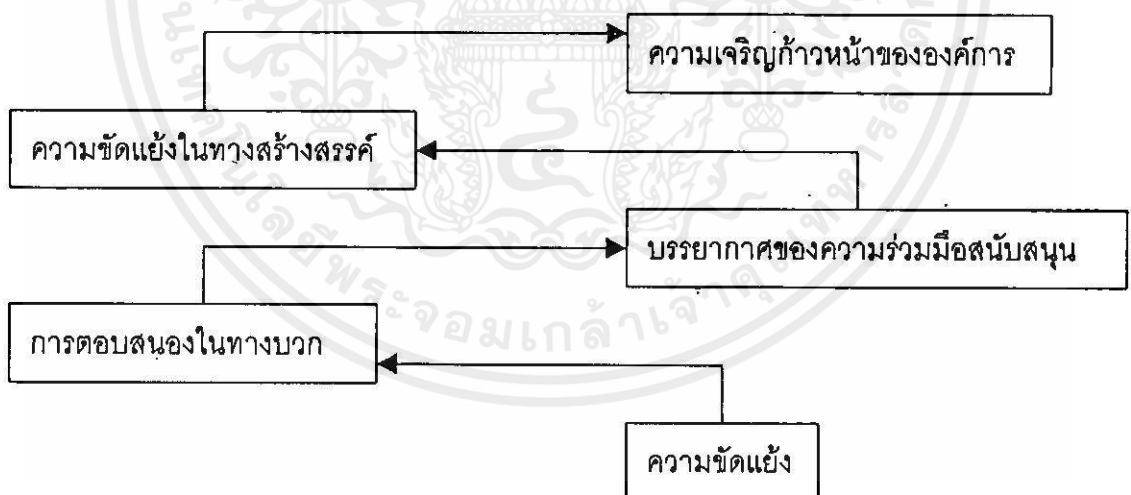
Owens (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534 : 23-24) ได้สรุปภาพวงจร โทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมเป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายและส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ

ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวกการแก้ปัญหาที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์และส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด



ภาพที่ 2.4 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก

อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติแต่เดิมมา เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรจัดให้หมดไปนั้น ความคิดนี้ได้เริ่มเปลี่ยนไปและเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพ

## 2.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง

ซูฟงศ์ ปัญจมะวัต (2542 : 98) กล่าวไว้ว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จะมีวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้หลายวิธีเช่น

1. วิธีการปฏิเสธว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือถอนตัวจากสภาพปัญหา ความขัดแย้งนั้น ไม่รับรู้ว่าขณะนี้ได้เกิดปัญหาอะไรขึ้นมาบ้าง แต่จะปล่อยในสถานการณ์เป็นต้วพาทไป วิธีการนี้บางท่านอาจเรียกว่าเป็นการแก้ปัญหแบบเต่าที่หดหัวอยู่ในกระดอง จะไม่สนใจ ทั้งเป้าหมายขององค์การและความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ วิธีการนี้อาจทำให้ผู้นั้น เกิดความสบายใจไปชั่วขณะหนึ่งแต่ภายในองค์การจะได้รับความเสียหายในระยะยาว

2. วิธีการใช้อำนาจในการแก้ปัญหา โดยการบังคับให้ความขัดแย้งนั้นยุติลง โดยมุ่ง สำคัญไปที่เป้าหมายขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว วิธีการนี้ดูเหมือนว่าจะทำให้ความขัดแย้งนั้น ยุติไปได้ ขณะที่หัวหน้าอยู่ แต่ไม่เข้าใจวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ของ สมาชิกภายในองค์การนั้นจะมีลักษณะเป็นลบ คู่กรณีจะพยายามจ้องจับผิดซึ่งกันและกัน และ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องจะเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น

3. วิธีการกลบเกลื่อนปัญหา โดยพยายามทำให้ปัญหานั้นไม่แสดงออกมา หลีกเลี่ยง การเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง พยายามแก้ปัญหาโดยไม่สนใจเป้าหมายขององค์การ แต่พยายามทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4. วิธีการประนีประนอมยอมความกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการเจรจกันระหว่าง คู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้ง อาจมีการลดผลประโยชน์ที่ควรจะได้ลง เพื่อให้คู่กรณีพึงพอใจและนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ วิธีการนี้จะมีการประนีประนอมทั้งในด้านของเป้าหมายขององค์การและ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การด้วยเป็นลักษณะของการพบกันคนละครึ่งทางอย่างมี เงื่อนไข

5. วิธีการร่วมมือร่วมใจช่วยกันแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป วิธีการนี้จะสนใจที่จะแก้ปัญหาทั้งในเรื่อง ของเป้าหมายขององค์การ และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยจะมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสอง ด้าน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดแต่ค่อนข้างจะทำได้ยากเนื่องจากคู่กรณีจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ นี้ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ซูฟงศ์ ปัญจมะวัต (2542 : 100) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ หรือ แพ้ ซึ่งแบ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ

1. วิธีการชนะ – แพ้ (Win – Lose Methods) วิธีการนี้จะเป็นลักษณะที่คู่กรณีต่างฝ่าย ต่างมุ่งที่จะเอาชนะกันและกัน และทำทุกวิถีทางเพื่อให้กลุ่มของตนประสบชัยชนะ และฝ่าย

ตรงข้ามเป็นผู้แพ้ ข้อดีของวิธีการนี้คือ ฝ่ายชนะจะได้รับผลประโยชน์ที่ตนต้องการ การตัดสินใจปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อยาวนาน ถ้าคู่กรณียอมรับในความพ่ายแพ้ ทุกอย่างจะไม่มีปัญหาตามมา แต่หากคู่กรณีไม่ยอมรับในความพ่ายแพ้ของตน อาจส่งผลทำให้เกิดความไม่ร่วมมือในการทำงาน การแก้แค้น อาฆาต และจ้องที่จะทำลายซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลเสียแก่องค์กรได้

2. วิธีการแพ้ – แพ้ (Lose – Lose Methods) วิธีการนี้จะเป็นลักษณะที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือหากได้ก็ได้เพียงฝ่ายเดียวและเพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ก็ยังดีกว่าที่จะไม่ได้อะไรเลย เรามักจะเรียกวิธีการนี้ว่าวิธีการประนีประนอม หรือการอมชอมซึ่งกันและกัน เรามักจะเห็นบรรยากาศในองค์กรที่มีความขัดแย้งแล้วใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้อยู่บ่อย ๆ เช่น เมื่อมีปัญหาต่างฝ่ายก็จะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน วิธีการนี้แม้ว่าจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดแต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ชั่วคราวในระดับหนึ่ง

3. วิธีการชนะ – ชนะ (Win – Win Methods) วิธีการนี้จะเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ตัวเองต้องการ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ และร่วมมือกันแก้ปัญหา การที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ค่อนข้างจะยาก เนื่องจากคู่กรณีจะต้องมีแนวคิดไปในทางเดียวกันด้วย แนวความคิดที่จะส่งผลให้มีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง แบบนี้ คือ

- คู่กรณีจะต้องมีความคิดเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ในการแก้ปัญหาและมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีความจริงใจที่จะบอกความต้องการที่แท้จริงของตนออกมา เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

- มุ่งที่จะเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้น มากกว่าที่จะเอาชนะกันและกัน

- ไม่ควรใช้วิธีไหวตออกเสียงเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติของปัญหา หรือใช้วิธีการชักจูงให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือหาแนวร่วม เพราะวิธีการดังกล่าวจะนำไปสู่การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ - แพ้ได้

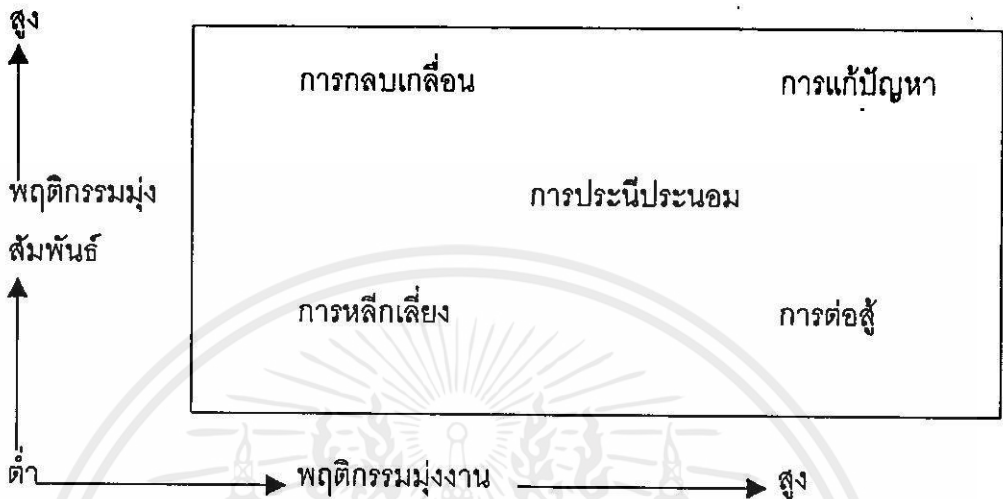
- สร้างความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้และมีประโยชน์ถ้ารู้จักปรับใช้

แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง Everard and Morris (1990 : 108-111) ได้เสนอแบบพฤติกรรมสองแนวคือ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Concern for relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น

พฤติกรรมมุ่งงาน (Concern for results) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ

ในพฤติกรรมแต่ละแนวนี้จะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดทฤษฎีสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอริส

แบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เป็นดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ—เป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ.

2. แบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตนเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาคำสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูก

ต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้อุบายวาจาตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่า สั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ.

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันโดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลังงานกำลังความคิดและการตัดสินใจ

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำจัต หนูคง (2537 : 73-77) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง

2. ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกันระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันและประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

ชูเกียรติ แถวบัณฑิต (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรก โดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัวและพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงลำดับจากมากไปน้อย

2. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การประนีประนอม นอกนั้นก็เลือกใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการแก้ไขสูง

ที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่าการปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

Hoover (1990 : 2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

Graham (1990 : 3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าศึกษานิเทศก์มีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

Alanis (1989 : 1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของศึกษานิเทศก์ ที่ส่งผลต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียนการศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่อง การติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่อง การติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

Adams (1989 : 1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนีย เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่า ความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คนจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 5 แบบ ดังกล่าวคือ การหลีกเลี่ยง, การกลบเกลื่อน, การประนีประนอม, การต่อสู้และการแก้ปัญหา บางคนอาจแสดงบางแบบได้ดีกว่าอีกบางแบบ คนแต่ละคนมักจะมีแนวโน้มที่จะแสดงแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล, สถานการณ์, เจตนาและประสบการณ์ของคน ๆ นั้น นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะแนววิธีการบริหารความขัดแย้งไว้

(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 106-107, เอกชัย กิสุขพันธ์ 2538 : 96-98, Everard and Morris 1990 : 110-111) ดังนี้

### 2.6.1 การหลีกเลี่ยง ควรใช้เมื่อ

- ประเด็นขัดแย้งไร้สาระและมีปัญหาอื่นรอการแก้ไขอยู่
- เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะได้
- เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานกันได้
- เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
- เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ
- เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ไม่สำคัญ
- เมื่อเวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องการให้เวลาช่วยคลี่คลายสถานการณ์เอง

### 2.6.2 การกลบเกลื่อน ควรใช้เมื่อ

- ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สำคัญ
- เวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคนในขณะนั้นมากกว่าอย่างอื่น
- ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
- เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงโมติวัจจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น
- เพื่อต้องการสร้างความยอมรับในสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต
- เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อตัวเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- เมื่อต้องการประสานสามัคคีหรือหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือการแตกแยก

### 2.6.3 การประนีประนอม ควรใช้เมื่อ

- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษานานาชาติ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
- เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

- เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจและมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกัน  
อย่างชัดเจน

- เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาเมื่อใช้วิธีแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล
- มีเวลาพอสมควรในการแก้ปัญหาสิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอสำหรับ

ทุกฝ่าย

- ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ชนะหรือเป็นผู้แพ้

#### 2.6.4 การต่อสู้ ควรใช้เมื่อ

- มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเต็มที่และชัดเจน
- ต้องการเน้นเป้าหมายงานหรือผลงานมากกว่าการยอมรับของผู้ปฏิบัติ
- มีเวลาไม่มากในการแก้ปัญหา
- ต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
- เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ
- เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของหน่วยงานและเรามั่นใจว่าเราถูกต้อง
- เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

#### 2.6.5 การแก้ปัญหา ควรใช้เมื่อ

- ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่าย มีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้
- เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น ทดสอบจุดยืนของเราเองหรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
- เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

- เพื่อให้คนทั้งหลายผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็น

มติเอกฉันท์

- เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อกันของบุคคล
- มีเวลามากในการแก้ปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่另行通知 กรุณาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกผู้ฝ่ายมีความจริงใจในการแก้ปัญหาร่วมกันรับฟังความคิดเห็นของกัน

การบริหารความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อบริหารความขัดแย้งแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 70) คือ พฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์หรือท่าทีโกรธเคืองเช่น ไม่พอใจกับผลการตัดสินใจคลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้นควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อมด้วยการยอมรับท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน มีความระมัดระวังในการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพราะอาจช่วยให้แต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้นและควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าประเด็นที่ขัดแย้ง

## 2.6.5 ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

สมยศ นาวิการ (2533 : 233-245) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแบ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่นและเทคนิคการบริหารงานแบบญี่ปุ่นดังนี้

### 1. กลยุทธ์การบริหารแบบญี่ปุ่น

1.1 องค์การจะเป็นเหมือนตลาดแรงงานภายใน เหมือนกับกฎข้อหนึ่ง บริษัทญี่ปุ่นจะรับพนักงานชายภายหลังจบการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมปลาย หรือมหาวิทยาลัย ด้วยความคาดหมายที่จะรักษาพวกเขาไว้ตลอดชีวิตการทำงาน นโยบายการจ้างงานตลอดชีพ จะไม่ใช้กับพนักงานหญิง ที่โดยทั่วไปถูกคาดหมายว่าพวกเขาจะต้องออกจากบริษัทและตลาดแรงงานไปเมื่อแต่งงานแล้ว เนื่องจากลักษณะชั่วคราวของพนักงานหญิง และการใช้และยังคงรักษาการจ้างพนักงานประจำเอาไว้อย่างคล่องตัว การใช้ผู้รับเหมาชวงอย่างกว้างขวาง จะตอบสนองความมุ่งหมายอย่างเดียวกันนี้ด้วย แม้แต่ในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในกลางปี 2513 การปลดพนักงานประจำออกจางานจะไม่มีเลย

วิธีการจ้างงานเช่นนี้ที่ประเมินค่าและจัดสรรแรงงานตามระเบียบภายในขององค์การ แทนที่จะเป็นสภาวะของดีมานด์และซัพพลายภายนอก จะถูกกล่าวถึงภายในตำราเศรษฐศาสตร์ว่าเป็นตลาดแรงงานภายใน (Internal Labor Market) ไอแอลเอ็มมักจะถูกสร้างขึ้นมารับมือกับการขาดแคลนทักษะเฉพาะด้านภายในตลาดแรงงานที่เปิดกว้าง และนี่ได้เกิดขึ้นภายในญี่ปุ่น เมื่อการพัฒนาทางอุตสาหกรรมได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปี 2463 ที่แรงงานมีฝีมือจะมีอยู่อย่างจำกัด บริษัทได้ลงทุนการฝึกอบรมอย่างมากมาย และได้พยายามไม่ให้มีการออกจางาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างที่สูงแก่คนงานอาวุโส

การรักษาไอแอลเอ็มเอาไว้อย่างมั่นคงนั้น บริษัทจะต้องมีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ที่บริษัทไม่จำเป็นต้องรับพนักงานจากภายนอก เพื่อตอบสนองความต้องการพนักงานที่มีคุณภาพของ บริษัทเมื่อทักษะต้องถูกเรียนรู้จากงานที่ "เฉพาะด้านของบริษัท" เป็นส่วนใหญ่ พนักงาน

ไม่สามารถใช้ทักษะของพวกเขาอย่างเต็มที่ภายในบริษัทได้ และการย้ายงานระหว่างบริษัทจะไม่ถูกยอมรับด้วย

ผู้บริหารอเมริกันจะรักษาความคล่องตัวของกำลังคนเอาไว้ เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามวัฏจักรของดีมานด์ ยิ่งกว่านั้นพวกเขามักจะเชื่อว่าการสร้างความมั่นคงของงานจะตัดอาวุธสุดยอด ที่ควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาออกไปด้วย-การข่มขู่ด้วยการไล่ออก แต่กระนั้นวิธีการควบคุมที่เป็นนัย ๆ อย่างอื่นจะยังคงมีอยู่ภายในไอบีเอ็ม เช่น การให้ดำรงตำแหน่งที่ไม่ก้าวหน้า ความมั่นคงของงานจะมีประโยชน์ต่อองค์การ ตัวอย่างเช่น ประโยชน์อย่างหนึ่งคือการลดความเป็นศัตรูของพนักงานต่อการใช้เทคโนโลยีประหยัดแรงงาน หรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การลง พนักงานรู้ว่าพวกเขาจะถูกโยกย้ายไปยังงานใหม่ และไม่ต้องกลัวการถูกปลดออกจากงาน ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งคือ ความมั่นคงของงานจะสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วย

1.2 ปรัชญาของบริษัทที่พิเศษและกล่าวไว้อย่างชัดเจน ปรัชญาของบริษัทที่กล่าวไว้อย่างชัดเจน ภายใน (การเปลี่ยนแปลงข้อผูกพันต่อองค์การให้เป็นพลังที่มีประสิทธิภาพ) จะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย บรรทัดฐาน และค่านิยมขององค์การอย่างชัดเจนการรู้เป้าหมายขององค์การจะให้ทิศทางต่อการกระทำของพนักงาน การกำหนดข้อจำกัดต่อพฤติกรรมของพวกเขา และการสร้างแรงจูงใจของพวกเขา ที่จริงแล้วกลยุทธ์ของการถ่ายทอดปรัชญาของบริษัทได้ถูกใช้โดยบริษัทอเมริกันหลายบริษัทอยู่แล้ว ดังที่ โทมัส ปีเตอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่าประวัติของผู้นำอุตสาหกรรมหลายคนจะกล่าวถึงการค้นหาของพวกเขา เพื่อสร้างพลังการดำเนินงานและความหมายแก่เป้าหมายของพวกเขา

แผนกบุคคลของบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่และผู้บริหารระดับสูงจะต้องยุ่งเกี่ยวกับการส่งเสริมปรัชญาของการทำงานและการบริหารของบริษัทของพวกเขา ปรัชญาของบริษัทเหล่านี้มักจะชี้ให้เห็นว่าบริษัทคือ "ครอบครัว" ที่พิเศษและแตกต่างกับบริษัทอื่น ๆ "ครอบครัว" นี้คือ กลุ่มสังคมหนึ่งที่สมาชิกจะถูกคัดเลือกอย่างระมัดระวังแต่จะเป็นครอบครัวหนึ่งอย่างแท้จริงสมาชิกจะต้องไม่ออกไปจากครอบครัว แม้ว่าพวกเขาจะไม่พอใจต่อลักษณะเช่นนี้ของชีวิต "ครอบครัว"

ในขณะที่เดียวกันการกล่าวแนวความคิดเช่น "ครอบครัว" ไว้อย่างชัดเจนภายในปรัชญาของบริษัทอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสภาพแวดล้อมทางสังคมตัวอย่างเช่นความจงรักภักดีต่อบริษัทที่ครั้งหนึ่งถูกให้ความสำคัญอย่างมาก จะมีความสำคัญรองลงมาเมื่อความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ถูกให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก

บรรดาบรรทัดฐานของชีวิตบริษัท "วะ" (ความสามัคคี) ยังคงเป็นองค์ประกอบอย่างเดี่ยวที่แพร่หลายมากที่สุดภายในปรัชญาของบริษัท แนวความคิดของวะ จะแสดงให้เห็นถึง "คุณภาพของความสัมพันธ์" โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในกลุ่มงาน และวะ จะหมายถึงความร่วมมือ ความไว้วางใจ การแบ่งปันความอบอุ่น กำลังใจ และการทำงานหนัก วะ คือ หลักสำคัญของการพัฒนาความรู้สึกเป็นกลุ่มของพนักงานและส่งเสริมความร่วมมือภายในกลุ่มงาน อุดมการณ์คือ การผสมผสานเป้าหมาย 2 อย่างเข้าด้วยกัน การทำกำไรและบริษัทเป็นกลุ่มสังคมหนึ่ง พนักงานจะถูกขอให้ทุ่มเทพลัง เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท และบริษัทจะต้องไม่ปลดออกจางาน และให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานกลับคืนไปถ้าปราศจากการจ้างงานที่มั่นคงแล้ว การส่งเสริมวิญญาณของทีมงานและความร่วมมือย่อมจะเป็นไปไม่ได้เสียเลย

ความเข้าใจความหมายและความเชื่อร่วมกันที่กล่าวไว้ภายในปรัชญาของบริษัทจะผูกพันพนักงานเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม และในขณะเดียวกันจะกระตุ้นเป้าหมายที่ร่วมกันภายในองค์การขึ้นมาความสอดคล้องของเป้าหมายนี้จะช่วยป้องกันพฤติกรรมที่ฉวยโอกาส เช่น พนักงานที่มีทักษะพิเศษอาจจะต่อรองรางวัลเป็นพิเศษจากบริษัทได้

บางทีคุณลักษณะของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ผู้บริหารอเมริกันเข้าใจได้ยากที่สุดคือ ค่านิยมร่วมกันที่เข้มแข็งของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน จงพิจารณาตัวอย่างเรื่องเล็ก ๆ น้อย ของการไปเยี่ยมโรงงานใหม่แห่งหนึ่งภายในญี่ปุ่น ที่เป็นเจ้าของและดำเนินงานโดยบริษัทอิเล็กทรอนิกส์อเมริกัน บริษัทอเมริกันมักจะดึงดูดความสนใจภายในชุมชนธุรกิจด้วยวิธีการวางแผน การออกแบบองค์การ และระบบการบริหารสมัยใหม่ ผลที่ติดตามมาจากสไตล์ของบริษัทเช่นนี้คือ บริษัทแม่จะศึกษาคณงานญี่ปุ่นอย่างรอบคอบ และออกแบบโรงงานที่ผสมผสานระหว่างสิ่งที่ดีที่สุดของตะวันตกและตะวันออก การศึกษาของพวกเขาได้ค้นพบว่าบริษัทญี่ปุ่นเกือบจะไม่เคยใช้สิ่งจูงใจส่วนบุคคลเลยเช่น ผลตอบแทนต่อหน่วย หรือแม้แต่การประเมินผลงานส่วนบุคคล พวกเขาได้สรุปว่าการให้รางวัลส่วนบุคคลจะเป็นสิ่งที่ดีอยู่เสมอ

ณ สายประกอบชิ้นสุดท้ายภายในโรงงานใหม่ของพวกเขา คณงานหญิงญี่ปุ่นจะต้องเชื่อมผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เข้าด้วยกัน พวกเขาได้ผลตอบแทนรายชิ้น เธอเชื่อมได้มากเท่าไร เธอจะมีรายได้มากขึ้นเท่านั้น ภายหลังจากที่โรงงานได้เปิดดำเนินงานไปสองเดือน หัวหน้าคณงานหญิงได้ไปพบผู้จัดการโรงงาน "ผู้จัดการโรงงานที่เคารพ" พวกเขาพูดอย่างถ่อมตัว ในขณะที่เธอก้มคำนับ "เรารู้สึกอีกอีกที่อาจจะอาหญาเกินไป แต่เราต้องพูดกับคุณ เพราะว่าคณงานหญิงทุกคนได้ข่มขู่ที่จะออกจากงานวันศุกร์" (แน่นอน เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องยุ่งยาก) "ทำไม" พวกเขาต้องการรู้ว่า "โรงงานของเราไม่สามารถมีระบบผลตอบแทนอย่างเดียวกับบริษัทญี่ปุ่นอื่น ๆ ?" เมื่อคุณรับคณงานหญิงใหม่คนหนึ่งค่าจ้างเริ่มต้นของเธอควรจะขึ้นอยู่กับอายุของเธอ คณงานหญิงอายุสิบแปดปีควรจะค่าจ้างสูงกว่าคณงานหญิงอายุสิบหกปี

ณ วันเกิดขึ้นพวกเธอทุกปี เธอควรจะได้รับ การขึ้นค่าจ้างโดยอัตโนมัติ ความคิดว่าพวกเราคนไหน จะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากันจะไม่ถูกต้อง เพราะว่าไม่มีพวกเราคนไหน ณ สายประกอบขั้นสุดท้าย จะสามารถผลิตได้เลย ถ้าหากว่าพวกเราทุกคนภายในโรงงานไม่ได้ทำงานให้ถูกต้องเสียตอนแรก การเลือกว่าพวกเราคนไหนจะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากันย่อมจะไม่ถูกต้องและลบหลู่ต่อพวกเรา อีกด้วย" บริษัทได้เปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนของพวกเขาไปเป็นผลตอบแทนแบบญี่ปุ่น ในที่สุด

### 1.3 การขัดเกลาทางสังคมอย่างเข้มข้น ประโยชน์จากปรัชญาของบริษัท

ที่กล่าวไว้อย่างชัดเจนจะหายไป ถ้าหากว่าไม่ได้ถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานอย่างถูกต้อง หรือ ถ้าหากว่าไม่ได้ถูกสนับสนุนอย่างเห็นได้ชัดจากพฤติกรรมของผู้บริหารตั้งนั้นเพื่อความมั่นใจว่า พนักงานได้เข้าใจปรัชญาและมองเห็นได้จากการกระทำ บริษัทจะต้องสร้างการขัดเกลาทางสังคม ขึ้นมาภายในองค์กร

การสร้างความยึดเหนี่ยวขึ้นมาภายในบริษัท บนรากฐานของการยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมร่วมกันจะเป็นจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของนโยบายการบริหารบุคคลของบริษัทญี่ปุ่น ตลอด ทั้งชีวิตการทำงานของพนักงาน ในระหว่างการคัดเลือกเริ่มแรกผู้สำเร็จการศึกษานุ่มสาวจะไม่ ถูกสนใจเป็นเพราะว่าการยอมรับเงินเดือนที่ต่ำของพวกเขา หรือเป็นเพราะว่าคุณลักษณะ โครงสร้างของไอแอลเอ็มภายในบริษัทอย่างเดียวกันนั้น "กำลังคนที่บริษัทจะถูกสนใจด้วยเหตุผล ที่ว่า พวกเขาสามารถซึมซาบสภาพแวดล้อมที่พิเศษ ที่เป็นชุมชนหนึ่งของแต่ละบริษัทไว้ได้อย่าง รวดเร็วเท่านั้น"

เกณฑ์พื้นฐานของการรับพนักงานคือ แนวความคิดกลาง ๆ และบุคลิกภาพที่ปรองดอง ความสามารถจะเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งด้วย แต่ในขณะเดียวกันผู้สมัครจะถูกขจัดออกไปในระหว่าง การคัดเลือกได้ ถ้าพวกเขาทำให้เกิดความสงสัยว่าพวกเขาไม่สามารถเข้ากับคนอื่น มีแนว ความคิดที่รุนแรง หรือมาจากสภาพแวดล้อมทางบ้านที่ไม่ดี เป็นเรื่องธรรมชาติเท่านั้นเองที่ พนักงานถูกคาดหวังให้คงอยู่ภายในบริษัทตลอดชีวิตการทำงาน แม้แต่ผู้บริหารจะต้องยุ่งเกี่ยว อย่างใกล้ชิดภายในการสัมภาษณ์และประเมินผู้สมัครงาน เพื่อกระตุ้นการสรรหาภายในบริษัท การแนะนำของพนักงานจะถูกแสวงหาอย่างจริงจังอีกด้วย

กระบวนการขัดเกลาของสังคมจะเริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมเริ่มแรก ที่มุ่งการสร้าง ความคุ้นเคยแก่พนักงานใหม่ภายในบริษัท บางทีอาจจะนานถึงหกเดือน ในระหว่างการฝึกอบรมพวกเขา จะต้องเรียนรู้ปรัชญาทางธุรกิจของบริษัท และประสบการณ์การทำงานภายในโรงงานและ สำนักงานชายพวกเขาจะถูกคาดหวังให้รับเอาเอกลักษณ์ "คนของบริษัท" เข้าไว้และในกรณี เช่นนี้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพวกเขาจะมีความสำคัญเป็นรอง ทั้งการคัดเลือกอย่างระมัด ระวังและการฝึกอบรมปฐมนิเทศน์จะถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการพัฒนาความสามัคคีของพนักงาน

ภายในบริษัท นอกเหนือจากการขัดเกลาทางสังคมเริ่มแรกนี้แล้ว "การขัดเกลาทางสังคมเสียใหม่" จะเกิดขึ้นภายในแต่ละครั้งที่พนักงานเข้าไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ด้วย เขาจะต้องสร้างความคุ้นเคยตัวเขาเองกับกลุ่มพนักงานใหม่และงานใหม่ พนักงานจะถูกโยกย้ายด้วยเหตุผลที่สำคัญสองอย่าง คือ ประการแรกพวกเขาจะถูกมอบหมายตำแหน่งงานใหม่เพื่อเรียนรู้ทักษะเพิ่มขึ้น ภายใต้โครงการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน ประการที่สองการโยกย้ายจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างประสบการณ์ระยะยาว ที่เป็นการเตรียมผู้บริหารในอนาคตของพวกเขา พวกเขาจะมีโครงการโยกย้ายระหว่างแผนกงานตามแนวนอนเป็นระยะ ๆ ในขณะที่พนักงานสลับเปลี่ยนงานตามแนวนอนจากงานหนึ่งไปยังงานหนึ่ง พวกเขาจะถูกขัดเกลาภายในองค์กร ซึมซาบไปด้วยปรัชญาและลักษณะงานของบริษัท และผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันเพิ่มมากขึ้น การโยกย้ายเช่นนี้จะเป็นสิทธิพิเศษของผู้บริหารโดยทั่วไป สหภาพแรงงานจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับ

## 2. เทคนิคการบริหารแบบญี่ปุ่น

2.1 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ผู้บริหารจะต้องผูกพันต่อการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจภายใต้ความร่วมมือขึ้นมาด้วยการแบ่งปันข้อมูลระหว่างแผนกงานต่าง ๆ การมุ่งวิญญานของทีมงานที่รวมอยู่ในวัฒนธรรมของบริษัท และเครือข่ายของการติดต่อที่พนักงานสร้างขึ้นมา ระหว่างการขัดเกลาทางสังคมระยะยาวภายในองค์กรของพวกเขา จะส่งเสริมการติดต่อสื่อสารเผชิญหน้าอย่างกว้างขวาง ดังที่ผลการวิจัยบริษัทญี่ปุ่นได้รายงานเอาไว้ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดกว้างและบ่อยครั้งจะเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงานของญี่ปุ่นโดยธรรมชาติอีกด้วย พื้นที่การทำงานจะเต็มไปด้วยพนักงานจากระดับต่าง ๆ สำนักงานของผู้บริหารระดับสูงยากที่จะเป็นห้องส่วนตัวแยกต่างหาก ฉากละห้องเล็ก ๆ จะถูกใช้เป็นพื้นที่พิเศษเพื่อการประชุมกับผู้เยี่ยมเยียน หรือการอภิปรายระหว่างพนักงานด้วยกัน หัวหน้างานจะอภิปรายปัญหาบนพื้นโรงงาน ช่วยเหลือการทำงาน พูดคุยกับคนภายนอก และแนะนำคนงานที่ขาดประสบการณ์ภายในโรงงาน ผู้จัดการโรงงานอาวุโสจะใช้เวลาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้บนพื้นโรงงาน

การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดกว้างจะไม่จำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลตามแนวตั้งเท่านั้น การสลับเปลี่ยนงานตามแนวนอนจะเป็นสื่อการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่กว้างขวางอย่างไม่เป็นทางการระหว่างแผนกงานอย่างหนึ่งด้วย

การติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของระบบการควบคุมโดยส่วนรวม นี้จะช่วยเพิ่มความสามารถประมวลข้อมูลภายในองค์กรให้สูงขึ้น บริษัทสามารถบริหารงานที่ซับซ้อน โดยไม่ต้องอาศัยโครงสร้างและกฎที่เป็นทางการ ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่นได้ อีกทั้งยังมีให้คิดเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 การสับเปลี่ยนงาน การเลื่อนตำแหน่งซ้ำ และการฝึกอบรมภายใน ภายใต้สภาวะของการจ้างงานตลอดชีพ โครงสร้างลำดับชั้นขององค์การจะมีตำแหน่งระดับสูงว่างเป็นลำดับ เมื่อพนักงานแต่ละกลุ่มใกล้จะปลดเกษียณ การเลื่อนตำแหน่งจะไม่รวดเร็วถ้าองค์การไม่ขยายตัวอย่างมากมาย การจำกัดการเลื่อนขึ้นไปข้างบนนี้จะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่ง ที่กระตุ้นการสับเปลี่ยนงานตามแนวนอนภายในบริษัทญี่ปุ่น ไม่ใช่ว่างานทุกอย่าง ณ ระดับเดียวกันจะมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อการดำเนินงานขององค์การ ด้วยการมอบหมายงานที่อยู่ระดับเดียวกัน แต่ความสำคัญแตกต่างกัน องค์การสามารถจำแนกตามความจริงทั้งการเลื่อนตำแหน่งและการลดตำแหน่งระหว่างพนักงานด้วยกัน ภายในระบบที่เป็นทางการที่มีสถานภาพ เงินเดือนและผลประโยชน์อย่างเดียวกันร่วมกันได้ ระบบการยกย่องอย่างไม่เป็นทางการนี้จะกระทบต่อการให้หรือไม่ให้โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะ ที่จำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการในอนาคต

ยิ่งกว่านั้นการสับเปลี่ยนงานจะส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ที่ช่วยประสานงานระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ และการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วภายในองค์การ ด้วยประการสุดท้ายการสับเปลี่ยนงานจะช่วย "ละลาย" พนักงานจากการไม่สนใจต่องานของพวกเขาได้

คุณลักษณะอย่างหนึ่งของระบบการเลื่อนตำแหน่งอย่างยืดหยุ่นที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากคือ ระบบการเลื่อนตำแหน่งคู่ขนาน การเลื่อน "สถานภาพ" จะอยู่บนรากฐานของการประเมินผลสำเร็จและความมีอาวุโสภายในบริษัท การเลื่อน "ตำแหน่งงาน" จะอยู่บนรากฐานของการประเมินผลสำเร็จและตำแหน่งงานว่าง ณ ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นแม้ว่าตำแหน่งว่างระดับสูงจะถูกกีดกันด้วยกลุ่มพนักงานอาวุโส การเลื่อน "สถานภาพ" จะถูกใช้กับพนักงานด้วยการให้เงินและความเคารพมากขึ้น การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งด้วย ดังนั้นความรับผิดชอบสามารถมอบหมายให้แก่พนักงานที่ดีเด่นโดยขาดเงื่อนไขอาวุโสของการเลื่อน "สถานภาพ" ได้

การสับเปลี่ยนงานจะส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน ที่เป็นแบบแผนของตลาดแรงงาน ภายในอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปการฝึกอบรมเช่นนี้จะเกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน ที่ในกรณีส่วนใหญ่แล้วประหยัดได้มาก บริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเลย และพนักงานจะเรียนรู้ทักษะของกระบวนการผลิตเท่านั้น ข้อยกเว้นอย่างหนึ่งคือ เมื่อทักษะที่ต้องเรียนรู้ไม่มีอยู่ภายในบริษัทแล้ว การเรียนรู้จากงานจะกลายเป็นความพยายาม "ลองผิด ลองถูก" ไปมากขึ้น นี่อาจจะทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

การมุ่งการสับเปลี่ยนงานจะสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานจะกลายเป็น "ผู้เชี่ยวชาญทั่วไป" แทนที่จะเป็น "ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน" ภายในหน้าที่งานใด ๆ แต่กระนั้นทักษะทั่วไปเหล่านี้จะยังคงมีลักษณะพิเศษภายในบริษัท ความเฉพาะเจาะจงของทักษะบางอย่างจะไม่จำกัด

อยู่ที่เนื้อหาของงานเท่านั้น มักจะรวมเอาความรู้ "แผนที่ข้อมูล" เอาไว้ด้วย เช่น ข้อมูลงานที่จำเป็นจะได้จากที่ไหน คู่มืองานของงานบริษัทญี่ปุ่นไม่ค่อยจะเขียนขึ้นมา และงานหลายอย่างไม่สามารถปฏิบัติได้โดยพนักงานใหม่ที่ไม่ทราบบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน

### 2.3 ระบบการประเมินผลที่แข่งขัน โดยทั่วไปการประเมินผลภายในบริษัท

ญี่ปุ่นจะกระทำหนึ่งปีหรือครึ่งปีครั้งหนึ่ง เกณฑ์ของการประเมินผลจะไม่เป็นเพียงแต่ผลงานของพนักงานแต่ละคนเท่านั้น แต่จะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมเช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และความรอบคอบอีกด้วย แต่ผลงานของทีมงานจะถูกประเมินด้วย ในกรณีของพนักงานสำนักงานแล้ว บุคลิกภาพและพฤติกรรมแทนที่จะเป็นผลผลิตจะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ เครื่องวัดผลผลิตอาจจะถูก "ถ่ายถอด" เป็นคุณลักษณะ เช่น ทักษะของการเป็นผู้นำความสามารถทางเทคนิค ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ และการใช้ดุลยพินิจ ด้วยแนวทางเช่นนี้พนักงานจะไม่เกิดความรู้สึกที่ว่า "กำไร" ที่บางครั้งอาจจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของพวกเขา คือ เกณฑ์การประเมินผลที่สำคัญ ความผิดพลาดเพียงครั้งคราวโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับล่างจะถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

ในขณะเดียวกันการประเมินผลจะแบ่งแยกระหว่างพนักงานอย่างชัดเจน เมื่อพนักงานแต่ละคนถูกเปรียบเทียบกับพนักงานอีกคนหนึ่ง (อายุและสถานภาพ) และการแข่งขันระหว่างพนักงานจะรุนแรง ภายในทุกปีผู้บริหารทุกคนจะถูกจัดลำดับตามผลงานและศักยภาพในอนาคตของพวกเขาโดยแผนกบุคคล บนรากฐานของคะแนนที่ได้มาจากผู้บังคับบัญชาตามสายงาน คะแนนของผู้บริหารแต่ละคนเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดจะต้องได้มาจากผู้บังคับบัญชาสองคนเพื่อความมั่นใจ

การประเมินผลที่มุ่งอนาคตแทนอดีตจะเป็นเครื่องตรวจสอบฐานะการแข่งขันอย่างหนึ่งรางวัลจะให้แก่การทำงานเป็นทีม ดังนั้นหัวใจของการแข่งขันคือการสร้างเครือข่ายของความร่วมมือ ที่พนักงานแข่งขันกันเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

ผลงานของกลุ่มจะเป็นจุดมุ่งของการประเมินผลด้วย แรงกดดันของเพื่อนร่วมงานจะเป็นกลไกที่สำคัญของการควบคุมผลงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนช่วยอย่างเพียงพอผลงานของกลุ่มการทำงานมานาน ความเป็นมิตร และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชา และพนักงานมองเห็นผลงานของพนักงาน และขีดความสามารถเมื่อเทียบเคียงกับพนักงานคนอื่นได้อย่างชัดเจน ยิ่งกว่านั้นการประเมินผลทำให้รางวัลบนรากฐานของผลงานของกลุ่มเช่น สมาชิกของกลุ่มทุกคนจะมีส่วนร่วมผลผลิตตามมาจากพลังของพวกเขา จะทำให้ประสิทธิภาพและความช่วยเหลือระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 การมุ่งกลุ่มงาน นโยบายของบริษัทญี่ปุ่นจะมุ่งที่กลุ่มงานเป็นสำคัญ งานจะถูกมอบหมายให้แก่กลุ่มแทนที่จะเป็นบุคคล ความยึดเหนี่ยวของกลุ่มจะถูกกระตุ้นด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่กลุ่มงานการยอมรับผลกระทบของกลุ่มทั้งทางตรงโดยการใช้งบรหัตฐาน และทางอ้อมโดยการปลูกฝังความเชื่อและค่านิยม องค์การได้ทุ่มเทความสนใจอย่างมากต่อปัจจัยทางโครงสร้าง ที่กระตุ้นแรงจูงใจและความร่วมมือของกลุ่ม

ความเป็นอิสระของกลุ่มจะถูกส่งเสริม ด้วยการไม่ใช้ผู้เชี่ยวชาญแก้ปัญหาการดำเนินงานของกลุ่มงาน นี่อาจจะถูกมองว่าเป็นการแทรกแซงจากภายนอก และผลที่เกิดขึ้นอาจจะทำลายกำลังใจและความเป็นผู้นำลงได้ เทคนิคบนรากฐานของกลุ่มอย่างหนึ่งที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางคือ กลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) กลุ่มสร้างคุณภาพจะมีงานที่สำคัญคือ การค้นหาและการแก้ปัญหาภายในโรงงานการออกแบบกระบวนการทำงานจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่มสร้างคุณภาพด้วยโดยหลักการ การมีส่วนร่วมจะเป็นความสมัครใจ การไม่ยอมมีส่วนร่วมจะเป็นความผิดปกติที่งานจะดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ ที่มุ่งการปรับปรุงการดำเนินงานด้วยตนเองให้ดีขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

2.5 การตัดสินใจ บางทีคุณลักษณะของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่รู้จักกันดีที่สุดคือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเมื่อการตัดสินใจที่สำคัญจะต้องกระทำภายในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานที่รู้สึกถูกกระทบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกรณีของการตัดสินใจว่าโรงงานใหม่จะตั้งที่ไหน โรงงานจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือไม่ หรือเหตุการณ์สำคัญอื่น ๆ นี่อาจจะมีพนักงานหกสิบถึงแปดสิบคนมีส่วนร่วมโดยตรงในการตัดสินใจ ที่ทีมงานสามคนจะถูกมอบหมายหน้าที่ให้พูดคุยกับพนักงานหกสิบถึงแปดสิบคนทุกคน และทุกครั้งที่การปรับปรุงที่สำคัญได้เกิดขึ้น ทีมงานจะต้องติดต่อพวกเขาอีกครั้งหนึ่งกระบวนการเช่นนี้จะเกิดขึ้นซ้ำกันจนกระทั่งพวกเขามีความเห็นสอดคล้องกันอย่างแท้จริง การตัดสินใจตามแนวทางเช่นนี้จะใช้เวลานาน แต่เมื่อการตัดสินใจได้เกิดขึ้นแล้ว พวกเขาจะสนับสนุนการตัดสินใจความเข้าใจและการสนับสนุนจะเข้ามาแทนที่เนื้อหาของการตัดสินใจ เนื่องจากทางเลือกที่แข่งขันกันห้าหรือหกทางอาจจะดีหรือไม่ดีเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญไม่ใช่ตัวของการตัดสินใจ แต่จะเป็นการถ่ายทอดการตัดสินใจมากกว่า การตัดสินใจ "ที่ดีที่สุด" สามารถล้มเหลวได้ในขณะที่การตัดสินใจที่ "เลวที่สุด" สามารถบรรลุผลได้ดี

คุณลักษณะของการตัดสินใจภายในบริษัทญี่ปุ่นอย่างหนึ่ง ความคลุมเครือโดยจงใจที่ว่าใครคือผู้รับผิดชอบการตัดสินใจอะไรบ้าง บริษัทอเมริกาจะมีคำบรรยายลักษณะงานและการเจรจาต่อรองระหว่างพนักงาน เพื่อความมุ่งหมายของการกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนกว่า อำนาจหน้าที่การตัดสินใจของผมสิ้นสุดที่ตรงไหนและของคุณเริ่มที่ตรงไหน นักธุรกิจและ

นักกฎหมายอเมริกันหลายคน ที่ไม่สบายใจและคับอกคับใจเดินทางกลับจากญี่ปุ่นได้กล่าวว่า "ถ้าเพียงแต่พวกเขาได้บอกผมว่า ใครคือผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริงเท่านั้น เราสามารถเดินหน้าต่อไปได้" คำพูดเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่า ไม่มีพนักงานญี่ปุ่นคนไหนเลยที่รับผิดชอบต่องานที่เฉพาะเจาะจง ทีมงานของพวกเขาจะรับผิดชอบต่องานร่วมกัน เราประหลาดใจต่อความสบายใจของ พวกเขาที่ไม่รู้ว่าใครต้องรับผิดชอบต่ออะไร พวกเขาแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่องานทุกอย่าง และพวกเขาจะต้องรับผิดชอบต่องานร่วมกัน แน่ชอนวิธีการเช่นนี้บางครั้งอาจจะปล่อยให้บางสิ่งตกหล่นไป เพราะว่าพวกเขาอาจจะคิดว่าใครบางคนรับผิดชอบต่องานนั้นอยู่ แต่เมื่อการทำงานเป็นไปด้วยดีแล้ว วิธีการเช่นนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยธรรมชาติ

การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าอย่างกว้างขวางภายในบริษัทญี่ปุ่นมักจะสับสนกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การศึกษาของพาสคาลได้ชี้ให้เห็นว่า การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าจะไม่สัมพันธ์กับการรับรู้การมีส่วนร่วมภายในการตัดสินใจของพนักงานเลย

ระเบียบวิธีปฏิบัติโดยปกติคือ ข้อเสนอที่เป็นทางการจะริเริ่มขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับกลางแต่มักจะอยู่ภายใต้การกำกับของผู้บริหารระดับสูง นักสังเกตการณ์บางคนได้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการตัดสินใจของญี่ปุ่นนี้ไม่ได้เป็น "ล่างขึ้นบน" แต่จะเป็น "บนลงล่าง" หรือการปรึกษาหารือเชิงโต้ตอบมากกว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นวางแผนระยะยาว

โดยปกติผู้บริหารระดับกลางจะมีส่วนร่วมภายในการอภิปราย และการปรึกษาหารือ การตัดสินใจอย่างไม่เป็นทางการ กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเมื่อพวกเขาทุกคนเข้าใจข้อเสนอแล้ว การขอให้ตัดสินใจอย่างเป็นทางการตามระดับที่เหมาะสมจะเกิดขึ้นการตัดสินใจแบบนี้จะไม่เป็น "การมีส่วนร่วม" ตามแนวความคิดอเมริกัน การมีส่วนร่วมจะต้องมีการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาด้วย

นอกจากนี้ข่าวสารของการตัดสินใจที่กำลังเกิดขึ้นจะทำให้พนักงานมีโอกาสเข้าใจเหตุผลและยอมรับได้ ภายในบริษัทญี่ปุ่นการเจรจาต่อรองจะเป็นตามแนวนอนมากกว่า ระหว่างแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ พวกเขาจะมุ่งที่การมีส่วนร่วมของสมาชิกของกลุ่มภายในกระบวนการตัดสินใจแทนที่จะเป็นการเห็นพ้องต้องกันต่อทางเลือก แต่กระนั้นโดยปกติผู้บริหารจะไม่แถลงจุดยืนของเขา จนกระทั่งพนักงานที่ถูกกระทบจากการตัดสินใจมีเวลาเพียงพอที่จะให้ข้อคิดเห็นของพวกเขา และเต็มใจสนับสนุนการตัดสินใจ แม้ว่าพวกเขาอาจจะไม่รู้สึคว่ามันเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด

พนักงานที่อยู่ภายนอกแกนกลุ่มตัดสินใจจะเพียงแต่แสดงการยอมรับการตัดสินใจที่เสนอแนะเท่านั้น พวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พวกเขาไม่รู้สึกรับผิดชอบการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เสนอแนะแต่เนิ่น ๆ จะช่วยลดความไม่แน่นอนภายในองค์การลงได้

2.6 การให้ความสำคัญพนักงาน การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการไม่เพียงแต่จะช่วยการตัดสินใจเท่านั้น แต่มันจะเป็นช่องทางที่ผู้บริหารใช้แสดงความสนใจต่อความอยู่ดีกินดีของพนักงานด้วย ผู้บริหารได้ทุ่มเทเวลาอย่างมาย เพื่อพูดคุยเรื่องราวต่าง ๆ ทุกวันกับพนักงาน และคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาจะเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลของพวกเขาด้วย ดังนั้นพวกเขาจะต้องรู้สึกไวต่อความต้องการและปัญหาส่วนบุคคล และผลงานของพนักงานของพวกเขา การรู้จักพนักงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิดเช่นนี้ย่อมจะขึ้นอยู่กับอายุงานที่ยาวนานของพนักงานด้วย แต่ผู้บริหารจะต้องพยายามรู้จักพนักงาน และการให้ความสำคัญกับเวลาเพื่อพูดคุยกับพวกเขา

การยุ่งเกี่ยวของบริษัทถึงลงไปต่อชีวิตของพนักงานคือ การให้ความสำคัญสนับสนุนกับกิจกรรมทางวัฒนธรรม การกีฬา และการพักผ่อนหย่อนใจอื่น ๆ โดยทั่วไปบริษัทจะมีตารางเวลาของกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ กิจกรรมเหล่านี้จะเป็นไปโดยความสมัครใจแต่พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงไร้เงื่อนไข ได้แสดงให้เห็นถึงปฏิทินเหตุการณ์ประจำปีของสำนักงานไว้ดังนี้ เช่น การพักผ่อนหย่อนใจตอนบ่ายวันเสาร์ การไปเที่ยวค้างคืนสองคืน และงานเลี้ยงของสำนักงานหกครั้ง บริษัทจะเสียค่าใช้จ่ายทุกอย่างพวกเขาจะมีการดื่มอย่างหนักและแสดงความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันและกันอย่างมาก การอภิปรายภายใต้บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการจะเป็นกิจกรรมทางสังคมตอนเย็นของทีมงานด้วย ที่มักจะได้งบประมาณอุดหนุนจากผู้บริหาร

ประการสุดท้ายบริษัทได้จัดสรรทรัพยากรการเงินค่อนข้างมาก เพื่อจ่ายเป็นสวัสดิการแก่พนักงานทุกคน เช่น เงินที่จ่ายให้แก่ครอบครัว และเงินที่จ่ายเป็นค่าเดินทางและที่เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้นบริษัทจะมีระบบสวัสดิการต่าง ๆ ที่ "เจาะเข้าทุกซอกของชีวิตพนักงาน" นี้จะมีตั้งแต่บ้านพัก หอพัก และเงินกู้สร้างบ้าน ไปจนถึงการเลี้ยงดูเด็ก ทุนการศึกษาแก่บุตรของพนักงาน การขยายสินเชื่อการออมทรัพย์ และการประกันภัยของบริษัท ดังนั้นพนักงานจะรับรู้สวัสดิการของพวกเขาเองและสวัสดิการของบริษัทว่าเป็นอย่างเดียวกัน

ความสัมพันธ์ต่างตอบแทนระหว่างพนักงานและบริษัทจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ระบบที่เราได้กล่าวถึงนี้จะอยู่บนรากฐานของความเข้าใจ บริษัทที่มีกำไรย่อมจะให้ความมั่นคงแก่พนักงานเติบโตของบริษัท แม้แต่ในระหว่างที่สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่กระนั้นญี่ปุ่นจะไม่มีลักษณะพิเศษภายในความสัมพันธ์ต่างตอบแทนเช่นนี้

นโยบายของบริษัทญี่ปุ่นเช่นนี้จะเกิดขึ้นจากทั้งพลังทางสังคมและวัฒนธรรม และอุบัติเหตุทางประวัติศาสตร์ อุบัติเหตุทางประวัติศาสตร์คือเมื่ออุตสาหกรรมนิยมได้เกิดขึ้นภายในญี่ปุ่น ภายหลังจากที่ถูกปกครองโดยระบบขุนนางนานกว่าสิบปี บริษัทได้ถูกบังคับให้สร้างโรงงานใกล้กับหมู่บ้านที่พวกเขาสามารถสรรหาคนงานได้ ด้วยการพัฒนาชนบทที่ไม่ยาวนานและค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับยุโรป ญี่ปุ่นจะพบตัวเองว่าชาวชนบทของพวกเขาต้องเผชิญกับการพัฒนา

อุตสาหกรรมอย่างรีบเร่ง โรงงานแต่ละแห่งต่างส่งผู้สรรหาไปยังหมู่บ้าน เพื่อขอพ่อแม่ให้ส่งลูกหลานของพวกเขามาทำงานที่โรงงานที่อยู่ห่างไกลออกไปสี่หรือสามสิบลี้ พ่อแม่ที่รักลูกเหล่านี้ไม่ยอมที่จะปล่อยลูกของพวกเขาไปอย่างง่าย ๆ เพื่อให้ไปอยู่และทำงาน ณ สถานที่ที่ไม่รู้จัก บริษัทจะต้องสร้างหอพัก และรับประกันต่อพ่อแม่ว่าลูกของพวกเขาจะได้รับการฝึกอบรมทางศีลธรรม สติ ปัญญา ร่างกาย และห้องที่ ที่เตรียมพร้อมให้แก่พวกเขาตลอดชีวิต ในกรณีของพนักงานหญิงบริษัทจะฝึกอบรมทักษะทางห้องที่จำเป็นต่อการเป็นภรรยาให้

ผู้เชี่ยวชาญทางญี่ปุ่นบางคนกล่าวอ้างว่า แบบแผนทางสังคมที่พัฒนาขึ้นมาภายใต้ระบบขุนนางจะเตรียมคนญี่ปุ่น เพื่อความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพากันด้วยพลังของการปกครองแบบพ่อลูก ที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา และตอบแทนด้วยความจงรักภักดีของพวกเขา กลับไป ทศนคติเช่นนี้จะสนับสนุนความสัมพันธ์การทำงานโดยส่วนร่วม

## 2.7 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

จุดประสงค์สำคัญของการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมนวนครก็เพื่อที่จะต้องการพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดปทุมธานี บริเวณอำเภอคลองหลวงให้เป็นพื้นที่ของเขตโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมการลงทุนในภาคการผลิตและเพื่อประชาชนมีรายได้ นิคมอุตสาหกรรมนวนครมีพื้นที่ 6,000 ไร่ แบ่งเป็น พื้นที่โรงงานอุตสาหกรรม บริเวณที่พักอาศัย พื้นที่เขตการค้าและพื้นที่สาธารณะ ซึ่งจัดไว้ให้ประชาชนในชุมชนได้ใช้ทำกิจกรรมต่าง ๆ

นิคมอุตสาหกรรมนวนครตั้งอยู่บริเวณริมถนนพหลโยธิน กิโลเมตรที่ 46 ซึ่งอยู่ทางทิศเหนือของกรุงเทพมหานคร สถานที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมนวนครตั้งอยู่ระหว่างสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศเหนือและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศใต้ การเดินทางสะดวก ทิศตะวันออกเป็นถนนสายหลักคือถนนพหลโยธิน ส่วนทางทิศตะวันตกติดกับสถานีรถไฟสายเหนือและสายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีสถานีรถไฟย่อยนวนคร ไว้เป็นสถานีขนส่งคนโดยสาร นิคมอุตสาหกรรมนวนครได้จัดตั้งพื้นที่ออกเป็น 3 เขต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.7.1 เขตพื้นที่โรงงานอุตสาหกรรม

ได้เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2515 ซึ่งเป็นพื้นที่ว่างเปล่าจนมาถึงปี พ.ศ. 2539

นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

(Board of Investment) ให้เป็นพื้นที่ของโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนทั้งหมด

ไม่ต่ำกว่า 3 เขต ดังนี้ อีกทั้งห้ามมิให้เปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 แสดงพื้นที่ของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

จำนวนเขต โรงงานอุตสาหกรรม	ปีที่ได้รับ เอกสิทธิ์จาก (BOI)	จำนวน พื้นที่ (ไร่)	จำนวนโรงงาน อุตสาหกรรม (แห่ง)	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด (คน)
1	2515	950 ไร่	78 แห่ง	31,194 คน
2	2528	1,530 ไร่	39 แห่ง	17,358 คน
3	2531	1,600 ไร่	46 แห่ง	24,008 คน
	รวม	4,080 ไร่	163 แห่ง	72,560 คน

ตารางที่ 2.3 แสดงประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ลำดับ ที่	ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม	จำนวนโรงงาน รวม (แห่ง)	จำนวนพนักงาน รวม (คน)
1	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอลูมิเนียม	2	1,740
2	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์	11	4,242
3	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี	6	545
4	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง	5	1,188
5	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ ไฟฟ้า	47	44,178
6	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค	11	1,002
7	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่ง	11	2,252
8	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย	6	852
9	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับ	4	2,198
10	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตกระเป๋า	8	2,470
11	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตแม่พิมพ์เหล็ก	3	289
12	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตกล่องกระดาษ	4	661
13	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์การแพทย์	14	3,680

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม	จำนวนโรงงาน รวม (แห่ง)	จำนวนพนักงาน รวม (คน)
14	โรงงานอุตสาหกรรมฉีดเมล็ดพลาสติก และโฟม	8	1,282
15	โรงงานอุตสาหกรรมการพิมพ์	2	96
16	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางแผ่น	4	655
17	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์กีฬา	6	1,980
18	โรงงานอุตสาหกรรมคลังสินค้าและ จัดส่งสินค้า	2	234
19	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตของเล่นเด็กและ ตุ๊กตา	6	2,632
20	โรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป	3	384
รวม		163	72,560

ที่มา : Navanakorn Industrial Estate Directory : 1996

### 2.7.2 พื้นที่จัดสรรให้เป็นที่พักอาศัย

ขณะเดียวกันนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ได้จัดตั้งบริเวณที่พักอาศัยให้ได้ตามเป้าหมาย ด้วยเช่นกัน โดยเน้นที่ประชาชนซึ่งมีรายได้อยู่ในระดับกลาง ๆ ได้ซื้อที่อยู่อาศัย แบ่งเป็นบ้านเดี่ยว บ้านแฝด รวม 3,549 ยูนิต ตลอดจน อพาร์ทเมนต์ 1,090 ยูนิต ไว้รองรับประชาชนผู้มีรายได้น้อย

### 2.7.3 พื้นที่จัดสรรให้เป็นเขตการค้า

นิคมอุตสาหกรรมนวนครได้จัดสรรพื้นที่ เพื่อพัฒนาให้เป็นเขตการค้าประกอบด้วย การก่อสร้างร้านค้าที่เป็นที่พักอาศัย อาคารพาณิชย์เพื่อเป็นออฟฟิตขนาดเล็กเพื่อให้ผู้ที่สนใจต้องการที่จะดำเนินธุรกิจการค้า นอกจากนั้นนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ยังได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้คนในชุมชนและโรงงานอุตสาหกรรม ให้มีไฟฟ้า น้ำประปาตลอดจนระบบบำบัดน้ำเสีย ชุมสายโทรศัพท์เพื่อรองรับการติดต่อสื่อสารในอนาคต นอกจากนี้ยังจัดเตรียมสถานที่ดูแลเด็กเล็ก ระดับอนุบาล โรงเรียนระดับประถมศึกษา สนามกีฬาต่าง ๆ รวมถึงสวนสาธารณะไว้ให้ประชาชนได้พักผ่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการกลบเกลื่อน, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา และ ด้านการต่อสู้ ตามกรอบแนวความคิดของ Everad and Morris (อ้างใน สุบัน ราสุวรรณ) โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางซึ่งแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร เพื่อให้นักศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายและหลักการที่ถูกต้อง ผู้วิจัยได้จัดทำลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 25 แห่ง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานผู้บริหารมีจำนวนทั้งสิ้น 850 คน ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีสถิติของ Krejcie R.V and D.W Morgan (1970 : 697-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 265 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 คน โดยมีรายชื่อของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางทั้ง 2 ประเภท และกลุ่มตัวอย่างของพนักงานผู้บริหรดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม  
ขนาดกลาง ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงาน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครทั้งสิ้น 25 แห่ง

ข้อที่	โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร	ผู้จัดการ		ผู้ช่วย ผู้จัดการ		ผู้ตรวจสอบ ควบคุม		หัวหน้า ช่าง		พนักงาน ผู้บริหาร ทั้งหมด	
		ป.ร.ก	ตัว อย่าง	ป.ร.ก	ตัว อย่าง	ป.ร.ก	ตัว อย่าง	ป.ร.ก	ตัว อย่าง	ป.ร.ก	ตัว อย่าง
1	SIAM ALUMINIUM CO.,LTD.	3	2	2	1	16	4	15	5	36	12
2	CHAI KOMOL BUSINESS CO.,LTD	3	2	3	1	18	4	12	5	36	12
3	FUJISHINDO (THAILAND) CO.,LTD.	4	2	3	1	17	4	11	5	35	12
4	MITSUBOSHI BELTING THAI CO.,LTD.	4	2	2	1	18	4	13	5	37	12
5	YACHIYODA ALLOY WHEEL CO.,LTD.	4	2	2	1	14	4	11	5	31	12
6	KRITCHAI MICHINERY CO.,LTD.	4	2	3	1	13	4	10	5	30	12
7	THE SIAM GYPSUM INDUSTRY CO.,LTD.	3	2	4	1	20	4	13	5	40	12
8	KYODO DIE-WORKS (THAILAND)CO.,LTD.	5	2	1	1	12	4	14	5	32	12
9	DAIICHI COLOR (THAILAND) LTD.	3	2	2	1	16	4	13	5	34	12
10	TAKAHATA PRECISION (THAILAND) LTD.	5	2	1	1	14	4	12	5	32	12
11	SUM HITECHS CO.,LTD.	3	2	2	1	17	4	14	5	36	12
12	THAI TOP PLAS CO.,LTD.	4	2	3	1	15	4	13	5	35	12
13	MITANI (THAILAND) CO.,LTD.	4	2	2	1	15	4	10	5	31	12
14	CARTON OPTICAL (SIAM) CO.,LTD.	5	2	2	1	13	4	12	5	31	12
15	DAIHEN (THAILAND) CO.,LTD	4	2	2	1	13	4	14	5	33	12
16	THAI SANYO DENKI CO.,LTD.	5	2	3	1	14	4	13	5	35	12
17	SLIK (THAILAND) CO., LTD.	3	2	2	1	13	4	11	5	29	12
18	KANSAI FELT (THAILAND) CO.,LTD.	4	2	4	1	15	4	14	5	37	12
19	MAHAJAK INTERNATIONAL CO.,LTD.	4	2	3	1	15	4	13	5	35	12
20	NISIN ELECTRIC (THAILAND) CO.,LTD.	5	2	3	1	15	4	12	5	35	12
21	NOBLE ELECTRONICS(THAILAND)CO.LTD	4	2	3	1	16	4	10	5	34	12
22	O.T.G THAI CO.,LTD.	4	2	1	1	14	4	13	5	32	12
23	SOYANG ENTERPRISE(THAILAND)CO.LTD	3	2	1	1	15	4	12	5	31	12
24	TAKACOM (THAILAND) CO.,LTD.	6	2	2	1	14	4	15	5	37	12
25	THAI VIDEO INDUSTRIES LTD.	5	2	2	1	18	4	11	5	36	12
	TOTAL	101	50	58	25	380	100	311	125	850	300

หมายเหตุ : ป.ร.ก ย่อมาจากคำว่า "ประชากร"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของพนักงานผู้บริหาร ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม 2 ประเภทแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งแบบสอบถามส่วนนี้เป็นแบบสอบถามประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 40 ข้อ แต่ละข้อกำหนดค่าระดับการปฏิบัติดังนี้

5.....หมายถึงการปฏิบัติมากที่สุด

4.....หมายถึงการปฏิบัติมาก

3.....หมายถึงการปฏิบัติปานกลาง

2.....หมายถึงการปฏิบัติน้อย

1.....หมายถึงการปฏิบัติน้อยที่สุด

โดยแบ่งแบบสอบถามถึงวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมนวนคร ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ข้อที่ 1 - 8 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่ 9 - 16 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในด้านการกลบเกลื่อน

ข้อที่ 17 - 24 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในด้านการประนีประนอม

ข้อที่ 25 - 32 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในด้านการแก้ปัญหา

ข้อที่ 33 - 40 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในด้านการต่อสู้

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราทฤษฎีวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหาร

ความขัดแย้งในองค์กร

2. ศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ดังกล่าวในข้อ 4 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นที่ศึกษาโดยมี

ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านคือ

- 4.1 รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 4.2 ผศ.สนธิ ศขสิทธิ์ รองคณบดีฝ่ายบริหาร  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาาลงกรณ์
- 4.3 ผศ.ดร.พูนศรี น้อยวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาาลงกรณ์
- 4.4 นายเกื้อกูล ต่านชัยวิจิตร ผู้จัดการโรงแรมกรุงศรีริเวอร์  
ประธานหอการค้า  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
สมาชิกสภาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 4.5 นายโชติ เจียมเจ็ด นักธุรกิจกรรมการผู้จัดการห้างร้าน  
ธวัชชัยค้าไม้  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### 3.2.2 นำแบบสอบถามไปทดลอง

เพื่อมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า "สัมประสิทธิ์แอลฟา" (Alpha Coefficient) ทดลองใช้กับพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำนวน 2 แห่ง แห่งละ 15 คน รวม 30 คน และได้ค่าของความเชื่อมั่นอยู่ในระดับ แอลฟา 0.79

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุมัติการเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

2. นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารฝ่ายบุคคลแจกให้แก่พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำนวน 25 แห่ง โดยผู้วิจัยได้ส่ง

แบบสอบถามทั้งสิ้น 300 ฉบับ แบ่งเป็นโรงงานแห่งละ 12 ฉบับ

เอกสารนี้ถูกเผยแพร่โดยไม่สงวนลิขสิทธิ์ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 เดือน โดยเมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยได้ไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเองจากฝ่ายบุคคลของโรงงานกรรมทั้ง 25 แห่ง ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 267 ฉบับ แบ่งเป็นแบบสอบถามโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า 134 ฉบับ คิดเป็น 44.66 % และได้รับแบบสอบถามของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ 133 ฉบับ คิดเป็น 44.33 % นอกจากนั้นเป็นแบบสอบถามที่ไม่ได้รับกลับคืน 33 ฉบับ คิดเป็น 11.01%

### 3.4 วิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้ง

วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร โดยจำแนกวิธีการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการกลบเกลื่อน, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา และ ด้านการต่อสู้ โดยวิเคราะห์รวมทุกด้านโดยใช้ค่าสถิติ  $\bar{X}$  (ค่าเฉลี่ย) และ S.D (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) โดยให้ความหมายตามค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกประเภทโรงงานอุตสาหกรรมเป็น 2 ประเภท ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ด้วยค่าสถิติ t-test และกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

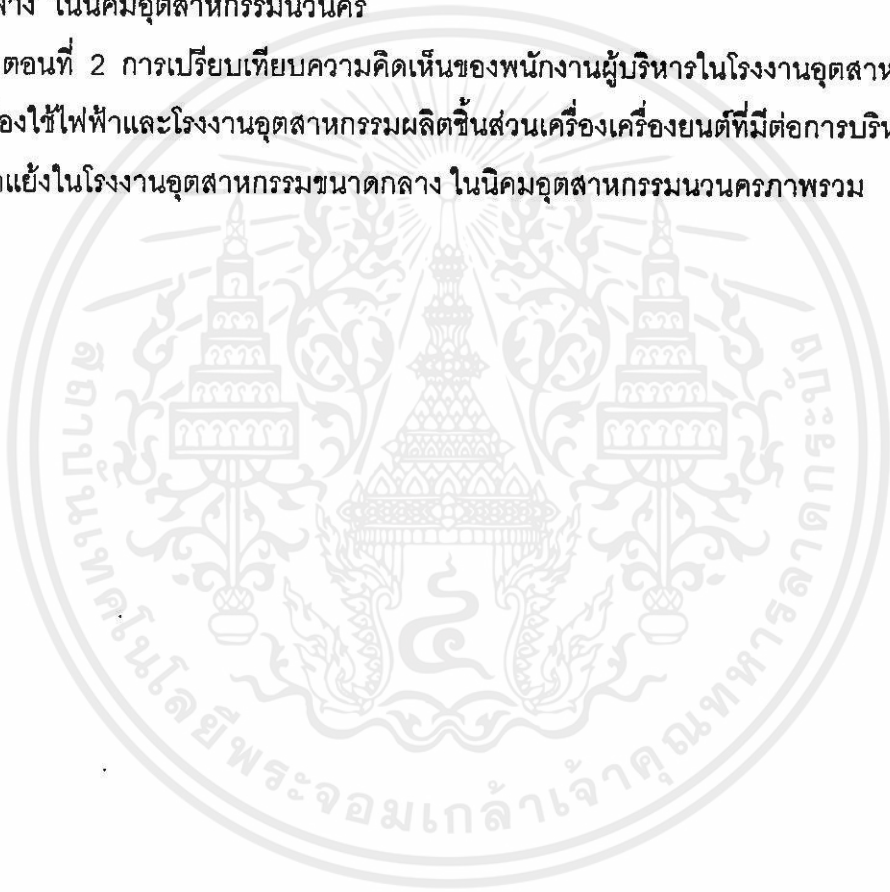
## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องรถยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครภาพรวม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม  
ขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่  
ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม  
ขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครภาพรวม

การบริหารความขัดแย้ง ในด้าน	n = 267		ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
การหลีกเลี่ยง	2.85	0.64	ปานกลาง	4
การหลบเลี่ยง	2.74	0.50	ปานกลาง	5
การประนีประนอม	3.32	0.77	ปานกลาง	1
การแก้ปัญหา	3.13	0.75	ปานกลาง	3
การต่อสู้	3.26	0.76	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	0.31	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.1 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารในโรงงาน  
อุตสาหกรรมของมีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางที่ ( $\bar{X} = 3.13$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.32$ ) ลำดับ  
ที่ 2 ด้านการต่อสู้ ( $\bar{X} = 3.26$ ) ลำดับที่ 3 ด้านการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.13$ ) ลำดับที่ 4  
ด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 2.85$ ) และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการหลบเลี่ยง  
( $\bar{X} = 2.74$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครในด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ข้อความ	n = 267		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม	3.15	1.00	ปานกลาง	7
2	ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้อุปกรณ์คล้อยโดยเร็ว	3.23	1.04	ปานกลาง	6
3	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	3.39	1.04	ปานกลาง	4
4	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.55	1.02	มาก	1
5	ท่านให้อีกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นตามสมควร	3.39	0.99	ปานกลาง	5
6	ท่านเน้นการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะ เพื่อแพ้อัน	3.46	1.03	ปานกลาง	2
7	ท่านจะบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อน ในกรณีมีปัญหาหลายปัญหาซ้อน ๆ	3.43	0.94	ปานกลาง	3
8	ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทาง	2.94	0.77	ปานกลาง	8
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.32	0.77	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ตามความคิดเห็นของพนักงานด้านการประเมินประណอม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือข้อที่ 4 ท่านหาทางประណอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีระดับการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.55$ ) ข้อที่ 6 ท่านเน้นการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะเพื่อแพ้กัน มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.46$ ) และข้อที่ 7 ท่านจะบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อนในกรณีมีปัญหาลหลายปัญหาข้ออื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.43$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 8 ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกักรั้งทาง มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.94$ ) ข้อที่ 1 ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประណอม มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.15$ ) และข้อที่ 2 ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.23$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนครในด้านการต่อสู้

ข้อที่	ข้อความ	n = 267		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในการทำงาน	3.86	0.86	มาก	2
2	ท่านแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	3.44	1.10	ปานกลาง	5
3	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ	2.87	1.25	ปานกลาง	7
4	ท่านพูดมากกว่าคนอื่น ๆ ในการสนทนา	3.49	0.98	ปานกลาง	4
5	ท่านพยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย	3.69	0.98	มาก	3
6	ท่านเน้นการเอาตำแหน่งบารมีมากล่าวประจบ เพื่อผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	3.37	1.15	ปานกลาง	6
7	ท่านเน้นการกล่าวถึงความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด	4.03	0.86	มาก	1
8	ท่านละเอียดและไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น	2.87	1.14	ปานกลาง	8
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.45	0.75	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงาน อุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีระดับการปฏิบัติในด้านการต่อสู้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือ ข้อที่ 7 ท่านเน้นการกล่าวถึงความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ข้อที่ 1 ท่านแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในการทำงาน มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.86$ ) และข้อที่ 5 ท่านพยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 8 ท่านละเอียดและไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.87$ ) ข้อที่ 4 ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.87$ ) และข้อที่ 6 ท่านเน้นการเอาตำแหน่งบารมีมากกล่าวประจบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.37$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา

ข้อที่	ข้อความ	n = 267		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.04	1.07	ปานกลาง	8
2	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.05	1.10	ปานกลาง	7
3	ท่านแสวงหาความคิดเห็นของคนอื่นในการแก้ปัญหา	3.08	0.94	ปานกลาง	6
4	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา	3.45	0.96	ปานกลาง	1
5	ท่านประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	3.24	0.89	ปานกลาง	5
6	ท่านแสดงความคิดเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถแก้ไขได้	3.34	1.11	ปานกลาง	4
7	ท่านแสดงออกให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาที่ตกลงกันได้	3.45	0.92	ปานกลาง	2
8	ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร	3.42	0.95	ปานกลาง	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	0.76	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงาน  
อุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีระดับการปฏิบัติในด้านการแก้ปัญหา  
มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุดสามลำดับแรกคือ ข้อที่ 4 ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา  
มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.45$ ) ข้อที่ 7 ท่านแสดงออกให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่อง  
ร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาที่ตกลงกันได้ มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.45$ ) และข้อที่ 8  
ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่ยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหารมีระดับ  
การปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.42$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 1 ท่านรับฟัง  
ความเห็นของผู้อื่น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.04$ ) ข้อที่ 2 ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหา  
ความขัดแย้งขึ้น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.05$ ) และข้อที่ 3 ท่านแสวงหาความคิดเห็นของคนอื่น  
ในการแก้ปัญหา มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.08$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ข้อความ	n = 267		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่ขัดแย้งกับตนเอง	3.01	1.10	ปานกลาง	2
2	ท่านมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟัง	2.55	1.00	ปานกลาง	7
3	ท่านให้คนอื่นทำตามที่คุณ ๆ นั้นอยากจะทำ โดยตนไม่ต้องทำ	2.49	0.97	ปานกลาง	8
4	ท่านชอบกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	2.87	1.19	ปานกลาง	3
5	ท่านมักยกความรับผิดชอบของตนให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น	2.69	1.12	ปานกลาง	4
6	ท่านมักจะต้องอ้างหลักฐานหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม	3.94	0.78	มาก	1
7	ท่านแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจต่อปัญหาการขัดแย้งนั้น	2.63	1.03	ปานกลาง	6
8	ท่านไม่ให้ความร่วมมือโดยถือว่าตนเองคือผู้บังคับบัญชา	2.63	1.17	ปานกลาง	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.85	0.64	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงาน

อุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีระดับการปฏิบัติในด้านการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือ ข้อที่ 6 ท่านมักจะอ้างหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ข้อที่ 1 ท่านมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งกับตนเอง มีระดับการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.01$ ) และข้อที่ 4 ท่านชอบกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.87$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 3 ท่านให้คนอื่นทำตามที่คน ๆ นั้นอยากจะทำโดยตนไม่ต้องทำอะไร มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.49$ ) ข้อที่ 2 ท่านมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟัง มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.55$ ) และข้อที่ 7 ท่านแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่ไม่สนใจต่อปัญหาการขัดแย้งนั้น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.63$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของพนักงานผู้บริหารต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน

ข้อที่	ข้อความ	n = 267		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมักจะถามคนอื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่อง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น	2.28	1.02	น้อย	8
2	ท่านให้การขอโทษในการที่ต้องยกประเด็นอื่นขึ้นมาพูดเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้ง	2.55	1.00	ปานกลาง	7
3	ท่านพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ	3.24	0.99	ปานกลาง	1
4	ท่านทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.72	1.07	ปานกลาง	4
5	ท่านขอโทษคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	2.56	0.96	ปานกลาง	6
6	ท่านแสดงความเป็นผู้ปกครองแบบครอบครัวยุคใหม่โดยหาทางประนีประนอมและตกลงกันอย่างสันติ	3.23	1.12	ปานกลาง	2
7	ท่านมุ่งปฏิบัติโดยเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน	2.57	0.97	ปานกลาง	5
8	ท่านให้ความสำคัญและความสนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก	2.80	0.97	ปานกลาง	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.74	0.50	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงาน

อุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีระดับการปฏิบัติในด้านการกลบเกลื่อน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือ ข้อที่ 3 ท่านพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.24$ ) ข้อที่ 6 ท่านแสดงความเป็นผู้ปกครองแบบครอบครัวโดยหาทางปรองดองและตกลงกันอย่างสันติ มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 3.23$ ) และข้อที่ 8 ท่านให้ความสำคัญและความสนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 1 ท่านมักจะถามคนอื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.28$ ) ข้อที่ 2 ท่านใช้การขอโทษในการที่ต้องยกประเด็นอื่นขึ้นมาพูดเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้ง มีระดับการปฏิบัติที่ ( $\bar{X} = 2.55$ ) และข้อที่ 5 ท่านขอโทษคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมีระดับการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 2.56$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงาน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์  
ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อ  
การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรม  
นวนคร ภาพรวม

การบริหารความขัดแย้ง	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องยนต์	n = 133	t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การต่อสู้	3.43	0.76	3.47	0.73	-0.47
การประนีประนอม	3.27	0.79	3.36	0.74	-0.89
การแก้ปัญหา	3.24	0.77	3.27	0.74	-0.31
การหลีกเลี่ยง	2.89	0.70	2.80	0.57	1.22
การกลบเกลื่อน	2.69	0.53	2.79	0.94	-1.73
ค่าเฉลี่ยรวม	3.10	0.34	3.14	0.28	-0.81

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงาน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ที่มีต่อ  
วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง- นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ภาพรวม  
ทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน  
ที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการต่อสู้,  
ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา, ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการกลบเกลื่อน ก็พบว่า  
พนักงานผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ทุกด้านเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์  
ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการต่อสู้

ข้อที่	ข้อความ	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องยนต์	n = 133	t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านแสดงความต้องการของ ตนเองอย่างชัดเจนในการทำงาน	3.85	0.91	3.86	0.80	-0.13
2	ท่านแสวงหาการสนับสนุนจาก คนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	3.38	1.15	3.49	1.04	-0.80
3	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อ เอาชนะ	2.83	1.28	2.90	1.21	-0.43
4	ท่านพูดมากกว่าคนอื่น ๆ ในการ สนทนา	3.50	1.02	3.48	0.93	0.16
5	ท่านพยายามทำตามวิธีการ ของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย	3.73	0.95	3.64	1.00	0.71
6	ท่านเน้นการเอาตำแหน่งบารมี มากกล่าวประกอบเมื่อผู้อื่นยอมรับ ความคิดเห็นของตน	3.25	1.18	3.48	1.10	-1.62
7	ท่านเน้นการกล่าวถึงความสำเร็จ ของงานสำคัญกว่าสิ่งใด	3.99	0.91	4.07	0.81	-0.78
8	ท่านละเอียดและไม่ให้ความสนใจ ต่อการแสดงความคิดเห็น ของผู้อื่น	2.89	1.12	2.84	1.16	0.33
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.34	0.76	3.47	0.73	-0.47

$P \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงาน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ที่มีต่อ  
วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครในด้  
การต่อสู้ มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อ

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ข้อความ	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องยนต์	n = 133	t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม	3.08	1.02	3.21	0.97	-0.99
2	ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว	3.19	1.08	3.27	0.99	-0.60
3	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	3.29	1.06	3.48	1.01	-1.49
4	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.46	1.03	3.64	1.00	-1.47
5	ท่านให้อีกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นตามสมควร	3.35	0.99	3.42	0.99	-0.64
6	ท่านเน้นการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะเพื่อแพ้กัน	3.44	1.10	3.47	0.95	-0.21
7	ท่านจะบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อน ในกรณีมีปัญหาหลายปัญหาข้ออื่น ๆ	3.45	0.94	3.40	0.93	0.43
8	ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทาง	2.91	0.95	2.96	0.87	-0.40
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.27	0.79	3.36	0.74	-0.89

$P \leq 0.05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์  
ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา

ข้อที่	ข้อความ	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องยนต์	n = 133	t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.05	1.06	3.03	1.08	0.11
2	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมี ปัญหาความขัดแย้งขึ้น	2.90	1.09	3.20	1.09	-2.24*
3	ท่านแสวงหาความคิดเห็น ของคนอื่นในการแก้ปัญหา	3.05	0.97	3.10	0.89	-0.40
4	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มี ความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา	3.56	0.95	3.33	0.95	2.02*
5	ท่านประสานประโยชน์ ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	3.23	0.94	3.24	0.83	-0.15
6	ท่านแสดงความคิดเห็นว่าความ ขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่อง ธรรมดาและสามารถแก้ไขได้	3.42	1.04	3.25	1.16	1.25
7	ท่านแสดงออกให้เห็นว่าความ ขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงถ้า ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาที่ตกลงกันได้	3.41	0.93	3.48	0.91	-0.63
8	ท่านยอมรับว่าการแก้ไข ความขัดแย้งเป็นหน้าที่และ ยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร	3.33	1.01	3.49	0.87	-1.38
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	0.77	3.27	0.74	-0.31

$P \leq 0.05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ข้อคือข้อที่ 2 ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งขึ้น พบว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และข้อที่ 4 ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาพบว่า ค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ นอกนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ข้อความ	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน รถยนต์	n = 133	t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่ขัดแย้งกับตนเอง	2.99	1.09	3.03	1.10	-0.28
2	ท่านมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟัง	2.67	1.05	2.13	0.93	1.93
3	ท่านให้คนอื่นทำตามที่คุณ ๆ นั้นอยากจะทำโดยตนไม่ต้องทำอะไร	2.51	1.00	2.45	0.93	0.47
4	ท่านชอบกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	2.89	1.17	2.83	1.21	0.42
5	ท่านมักยกความรับผิดชอบของตนให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น	2.79	1.20	2.59	1.03	1.44
6	ท่านมักจะอ้างหลักฐานหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม	3.97	0.81	3.93	0.75	0.16
7	ท่านแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่ไม่สนใจต่อปัญหาความขัดแย้ง	2.65	1.12	2.60	0.92	0.44
8	ท่านไม่ให้ความร่วมมือโดยถือว่าตนเองคือผู้บังคับบัญชา	2.72	1.21	2.54	1.11	1.28
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.89	0.70	2.80	0.57	1.22

$P \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อ

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์  
ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน

ข้อที่	ข้อความ	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า	n = 134	ผลิตชิ้นส่วน เครื่องยนต์	n = 133	t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมักจะถามคนอื่นว่าตนเอง ทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความ ผิดพลาดเกิดขึ้น	2.26	1.09	2.29	0.94	-0.20
2	ท่านใช้การขอโทษในการที่ต้องยก ประเด็นอื่น ขึ้นมาพูดเพื่อ กลบเกลื่อนความขัดแย้ง	2.53	1.02	2.56	0.98	-0.22
3	ท่านพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูด ในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้ง นั้น ๆ	3.14	1.00	3.33	0.96	-1.56
4	ท่านทำเป็นไม่เห็นความสำคัญ ของความขัดแย้งเมื่อมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้น	2.64	1.11	2.78	1.02	-1.01
5	ท่านขอโทษคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหา เกิดขึ้น	2.50	0.92	2.60	0.99	-0.87
6	ท่านแสดงความเป็นผู้ปกครอง แบบครอบครัวยุคใหม่โดยหาทาง ปรองดองและตกลงกันอย่างสันติ	3.22	1.16	3.23	1.08	-0.07
7	ท่านมุ่งปฏิบัติโดยเอาใจใส่ต่อ ผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมาย ของงาน	2.47	0.93	2.66	0.99	-1.68
8	ท่านให้ความสำคัญและความ สนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับ แรก	2.71	0.98	2.87	0.94	-1.38
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.69	0.53	2.79	0.49	-1.73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อ  $P \leq 0.05$  เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์

#### 5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 25 แห่ง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานผู้บริหารมีจำนวนทั้งสิ้น 850 คน ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่าง 265 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 คน

#### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของพนักงานผู้บริหารซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม 2 ประเภท แบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราทางวิชาการและผลงานวิจัยที่ของ นายสุบิน ราชสุวรรณ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งแบบสอบถามส่วนนี้เป็นแบบสอบถามประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 40 ข้อ โดยกำหนดการปฏิบัติได้ตามแบบของ (Likert Scale) ไว้ 5 ระดับและได้นำไปทดลองใช้กับพนักงานผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน

อยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับ แอลฟา 0.79

#### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปติดต่อกับหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 25 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามแห่งละ 12 ฉบับรวมทั้งสิ้น 300 ฉบับ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 เดือน เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้ไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 267 ฉบับ โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า 134 ฉบับ คิดเป็น 44.66 % และได้รับแบบสอบถามของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ 133 ฉบับ คิดเป็น 44.33 % นอกจากนั้นเป็นแบบสอบถามที่ไม่ได้รับกลับคืน 33 ฉบับ คิดเป็น 11.01 %

#### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ทั้ง 2 กลุ่มรวมกันซึ่งจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 เรื่อง โดยตอนที่ 1 เป็นวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน แบ่งเป็นด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการกลบเกลื่อน, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา และด้านการต่อสู้โดยวิเคราะห์รวมทุกด้านโดยใช้ค่าสถิติ  $\bar{X}$  (ค่าเฉลี่ย) และ S.D (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และตอนที่ 2 เป็นเรื่องการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ถึงการบริหารความขัดแย้งด้วยค่าสถิติ t – test และกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 5.1.6 ผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร สรุปผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีวิธีการบริหารความขัดแย้งภาพรวมทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการกลบเกลื่อน, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหาและด้านการต่อสู้ นั้น พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในงานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 ด้านการประนีประนอม พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูง มีสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารจะหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะเพื่อแพ้กันโดยที่พนักงานผู้บริหารจะเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อนในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหาซ้อนกันและข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดสามลำดับ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทางโดยพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอมโดยที่พนักงานผู้บริหารจะให้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว

1.2 ด้านการต่อสู้ พบว่า ข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูงสุดสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารเน้นการกล่าวถึงความสำคัญของงานสำคัญกว่าสิ่งใด โดยการแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในการทำงานโดยที่พนักงานผู้บริหารพยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมายและข้อที่พนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นโดยการแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะโดยที่พนักงานผู้บริหารจะเน้นการเอาตำแหน่งบารมีมากล่าวประกอบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน

1.3 ด้านการแก้ปัญหา พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูง มีสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา โดยการแสดงออกให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้ โดยที่พนักงานผู้บริหารจะยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร และข้อที่พนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยการสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งขึ้นโดยที่พนักงานผู้บริหารจะแสวงหาความคิดของคนอื่นในการแก้ปัญหา

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูง มีสามข้อ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารจะอ้างหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งกับตนเองโดยที่พนักงานผู้บริหารชอบกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและข้อที่พนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดสามลำดับ ได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารให้คนอื่นทำตามที่คน ๆ นั้นอยากจะทำโดยตนไม่ต้องทำอะไรโดยมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟังโดยที่พนักงานผู้บริหารจะแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่ต่อปัญหาการขัดแย้งนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ด้านการกลบเกลื่อน พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูง มีสามข้อได้แก่ข้อที่พนักงานผู้บริหารพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงความเป็นผู้ปกครองแบบครอบครัวโดยการหาทางปรองดองและตกลงกันอย่างสันติ โดยที่พนักงานผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรกและข้อที่พนักงาน ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุด 3 ข้อได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารมักจะถามคนอื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและการกล่าวคำขอโทษในการที่ต้องยกประเด็นอื่นขึ้นมาพูดเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้ง

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งภาพรวมทั้ง 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ในด้านการต่อสู้, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา, ด้านการหลีกเลี่ยงและในด้านการกลบเกลื่อน พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านเช่นกันซึ่งจำแนกได้ดังนี้

2.1 ด้านการต่อสู้ พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

2.2 ด้านการประนีประนอม พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

2.3 ด้านการแก้ปัญหา พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 2 ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งขึ้น

พบว่า ค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และ ข้อที่ 4 ท่าน ให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาพบว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ นอกนั้นในข้ออื่น ๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

2.5 ด้านการกลบเกลื่อน พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

## 5.2 อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีวิธีการบริหารความขัดแย้งภาพรวมทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการกลบเกลื่อน, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหาและด้านการต่อสู้ นั้น พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่

1.1 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับแรก ซึ่งจะเห็นได้จากพนักงานผู้บริหารจะหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะเพื่อแพ้กันโดยที่พนักงานผู้บริหารจะเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อนในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหาซ้อนกัน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรวงศ์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภัตญา สุขวุฒิ

(2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาริราช ซึ่งพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอมในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งพบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้ เพราะลักษณะนิสัยของคนไทยมีน้ำใจโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ชอบความรุนแรงหรือถูกเอาเปรียบประกอบกับรูปแบบการบริหารความขององค์กรแต่ละที่ บางแห่งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นของตนเองแล้วนำความคิดเห็นที่ผ่านการยอมรับจากคนส่วนมากเป็นบรรทัดฐานทำให้เกิดการผ่อนปรนและโอนอ่อนผ่อนตามกัน และในส่วนของพนักงาน ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดได้แก่ ข้อที่พนักงานผู้บริหารเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทางโดยพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอมโดยที่พนักงานผู้บริหารจะให้การตอรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว ซึ่งจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108-111) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอมเป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหาทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายซึ่งเป็นกำเนินทางสายกลางส่งผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง และ ชูพงศ์ ปัญจเมวัต (2541 : 99) กล่าวว่า วิธีการประนีประนอมยอมความกันโดยเปิดโอกาสให้มีการเจรจกันระหว่างคู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้ง อาจมีการลดประโยชน์ที่ควรจะได้และเพื่อให้คู่กรณีพึงพอใจและนำไปสู่การแก้ปัญหาได้วิธีการนี้จะมีการประนีประนอมทั้งในด้านของเป้าหมายขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรด้วยเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทางอย่างไม่มีเงื่อนไข

#### 1.2 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการต่อสู้ พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับที่สองซึ่งจะเห็นได้จากพนักงานผู้บริหารเน้นการกล่าวถึงความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด โดยการแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในการทำงานโดยที่พนักงานผู้บริหารพยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูเกียรติ แถวบิดดา (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการเรียนรู้ของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 11 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งลำดับแรกคือ พฤติกรรมการเผชิญหน้าและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับ

ความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะในระดับต่ำและผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในด้านการต่อสู้อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าพนักงานผู้บริหารที่ชอบรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้นจะต้อง ยืนหยัดต่อสู้กับความเป็นจริงถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานที่หนักมากเพียงใด และในส่วนของพนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดได้แก่ข้อที่ผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นโดยการแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะโดยที่พนักงานผู้บริหารจะเน้นการเอาตำแหน่งบารมีมากกล่าวประกอบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน ซึ่งจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังที่ Everard and Morris (1990 : 108-111) กล่าวว่า การต่อสู้ เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่นเป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่าส่งผลให้คนอื่นปฏิบัติตามซึ่งการแสดงพฤติกรรมแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับนอกจากนั้น ชูพงศ์ ปัญจมะวัฒน์ (2541 : 100) กล่าวว่า วิธีการที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการต่อสู้เพื่อชนะ หรือ แพ้ แบ่งเป็นการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) วิธีการชนะ-แพ้ วิธีการนี้จะเป็นลักษณะที่คู่กรณีต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกันและฝ่ายตรงกันข้ามเป็นผู้แพ้ 2) วิธีการแพ้-แพ้ วิธีการนี้จะเป็นลักษณะที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายก็ไม่ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ 3) วิธีการชนะ-ชนะ วิธีการนี้จะเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายรับผลประโยชน์ที่ตนต้องการเท่ากัน

### 1.3 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับที่สามซึ่งจะเห็นได้จาก พนักงานผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาโดยการแสดงออกให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็ตกลงกันได้โดยที่พนักงานผู้บริหารจะยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Alanis (1989 : 1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการของโรงเรียนและบทบาทของศึกษานิเทศก์ ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียนนั้นได้ชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการติดตามผลการใช้งบประมาณของศึกษานิเทศก์ต่อการกรรมการบริหารโรงเรียน ฉะนั้น

เอกสาร: ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธวิธีที่ใช้หลังจากแก้ปัญหาโดยหาสาเหตุดังกล่าวแล้วการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์จะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดและผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาในระดับปานกลางและผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดพบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในด้านการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารทุก ๆ องค์จะต้องให้ความสำคัญและยอมรับว่าการแก้ปัญหาไม่ว่าผลจะออกมาเป็นเช่นไรผู้บริหารทุกองค์ก็จะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา มากด้วยเช่นกันและในข้อที่พนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำได้แก่ข้อที่พนักงานผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยการสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ พนักงานผู้บริหารจะแสวงหาความคิดเห็นของคนอื่นในการแก้ปัญหา ซึ่งควรจะต้องแก้ปัญหา ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108-111) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูงเป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกันโดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ ของ ชูพงศ์ ปัญจมะวัต (2541 : 99) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน โดยวิธีการ ร่วมมือร่วมใจช่วยกันแก้ปัญหาเป็นวิธีที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความขัดแย้งหมดไป

1.4 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคม อุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับที่สี่ ซึ่งจะเห็นได้จากพนักงานผู้บริหารจะอ้างหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยมีหลักเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งกับตนเองโดยพนักงานผู้บริหารชอบกระทำเหมือนว่า ไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กำจัด คงหนู (2537 : 73-77) ที่ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 5 พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงอย่างสูง และผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลางและผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ตามความคิดเห็นของครูในด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจัยหลายด้านที่ทำให้พบว่าผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงเช่นในเรื่องของความรู้และประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอจึงมีส่วนทำให้ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงที่จะรับผิดชอบงานหรืออาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้และในส่วนของพนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดได้แก่ข้อที่พนักงานผู้บริหารให้คนอื่นทำตามทีคน ๆ นั้นอยากจะทำโดยตนไม่ต้องทำอะไรโดยมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟังโดยที่พนักงานผู้บริหารจะแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่ต่อปัญหาการขัดแย้งนั้น ซึ่งจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108-111) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำเป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้งไม่มีการปะทะซึ่งหน้าโดยที่ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจได้ ฉะนั้นผู้บริหารควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเมื่อประเด็นเป็นเรื่องไร้สาระหรือเมื่อรู้ตัวว่าตนเองไม่มีโอกาสชนะเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

#### 1.5 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน พบว่าข้อที่พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสุดท้ายซึ่งจะเห็นได้จาก พนักงานผู้บริหารพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงความเป็นผู้ปกครองแบบครอบครัวยุคใหม่โดยการหาทางปรองดองและตกลงกันอย่างสันติโดยที่พนักงานผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 97) ที่เสนอไว้ว่าเมื่อประเด็นความขัดแย้งมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราหรือต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นและผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในด้านการกลบเกลื่อนอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน โดยที่ผู้รู้เห็นจะมองว่าเป็นการแสดงออกที่ขาดความจริงใจและในส่วนของพนักงานผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดได้แก่ข้อที่พนักงานผู้บริหารมักจะถามคนอื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและการกล่าวคำขอโทษในการที่ต้องยกประเด็นอื่นขึ้นมาพูดเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้ง ซึ่งจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108-111) กล่าวไว้ว่า การกลบเกลื่อนเป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำเป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกันโดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก และ ชูพงศ์ ปัญจมะวัต

(2541 : 98) กล่าวไว้ว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยใช้วิธีการกลบเกลื่อนปัญหา โดยพยายามให้ปัญหานั้นไม่แสดงออกมา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรงและพยายามแก้ปัญหาโดยไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร แต่พยายามทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ในด้านการต่อสู้, ด้านการประนีประนอม, ด้านการแก้ปัญหา, ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการกลบเกลื่อน พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านเช่นกัน ซึ่งจำแนกดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการต่อสู้ พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทุกข้อเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มไม่ได้แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : 118) พบว่าบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูงกว่าโดยไม่ได้สนใจความต้องการของผู้อื่นมุ่งแต่เอาชนะ ในขณะที่เดียวกันอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าคุกคามหรือข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบต่ง- ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการประนีประนอม พบว่า พนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทุกข้อเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย

ของ อุซามาต ะรีย้าแก้ว (2538 : 98) พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกองค์กร Caplow (1976 : 169) ได้เสนอแนะว่าความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ร่วมมือร่วมใจกัน ควรบริหารความขัดแย้งด้วยการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

### 2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม

ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการแก้ปัญหา พบว่า พนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ข้อคือข้อที่ ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นและข้อที่ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระดับความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์แตกต่างกัน ผู้บริหารบางคนทำงานมานาน มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะปรับตัวและวางตัวได้ง่ายกว่า โดยการสงบสติอารมณ์แล้ววิเคราะห์สถานการณ์ว่าจะค่อยแก้ปัญหาได้อย่างไร ดังที่ สมยศ นาวิการ (2533 : 241) กล่าวไว้ระบบการบริหารของบริษัทญี่ปุ่นนั้นจะทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยจะช่วยกันระดับความคิดกันทุก ๆ ฝ่าย เพื่อให้วิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ดีที่สุด

### 2.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม

ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า พนักงานผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ผู้บริหารบางคนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานเพราะกลัวว่าการตัดสินใจของตนเองนั้นจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี นอกจากนั้น ผู้บริหารประเภทนี้มักจะทำงานด้วยความระมัดระวังตัว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กำจัด หนูคง (2537 : 73-77) พบว่า ศึกษาริการอำเภอเขต 5 ที่มีวุฒิและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกันจากการค้นคว้าพบว่า เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 45) กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารทุกคน จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายในด้านบุคคลถึงบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม

ของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าภูมิหลัง คือ สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกันโดยเฉพาะในด้านการศึกษาที่ได้รับและในเรื่องของประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันอาจทำให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหานั้นได้

2.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ในด้านการกลบเกลื่อน พบว่าพนักงานผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกันซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารไม่ต้องการให้เพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงทำตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยาธนะวรรณ (2534 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูที่มีเพศ อายุราชการ วุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการของ Myers (1983 : 510) กล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือการรับรู้ซึ่งผู้บริหารทุกคนเมื่อรับรู้ข้อมูลที่บิดเบือนไปจากสภาพความเป็นจริงจะโดยเจตนาหรือไม่เจตนา ก็ตามก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พอที่จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งใน 5 ด้าน ดังนี้คือ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นภายในโรงงาน ผู้บริหารจะต้องหาทางประนีประนอมให้ได้ก่อนทุกครั้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยผู้บริหารจะต้องเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนรักปรองดองกันให้มากกว่าการเอาชนะกัน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการประนีประนอมได้ -ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานกำลังต่อสู้หรือต่อต้านอยู่กับผู้บริหารที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จของตนเองมากกว่าสิ่งใด โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงานและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่กำลังขัดแย้งอยู่กับตัวผู้บริหารนั้น ไม่นอญญาคนให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งนี้ผู้บริหารควรจะต้องค้นหาสาเหตุถึงความขัดแย้งเพื่อที่จะได้นำไปแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มันหมดสิ้นไป ซึ่งการกระทำดังกล่าวผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาด้วย

เช่นกัน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้นไม่สามารถที่จะแก้ได้ผู้บริหารควรจะต้องหลีกเลี่ยงปัญหานั้นเสียโดยการอ้างหลักการหรือกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร มาทำให้ผู้อื่นคล้อยตามและหลีกเลี่ยงกับการเผชิญหน้ากับผู้ที่กำลังมีปัญหากับตนโดยที่บริหารจะต้องทำตัวเหมือนกับว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการกลบเกลื่อนที่ดีที่สุดที่จะทำให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้อย่างสันติและยังเป็นการให้ความสำคัญต่อองค์กรและผู้ร่วมงานกันตนเอง

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยคิดว่าแนวทางที่น่าจะส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในครั้งต่อไปควรจะเป็นดังนี้

1. จากการวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่กระทำมากที่สุด ได้แก่ ในด้านการประนีประนอม ซึ่งผู้วิจัยอยากจะให้ผู้ที่สนใจที่จะศึกษาวิธีการประนีประนอมได้ทำการวิจัย เรื่องการประนีประนอมเชิงลึก โดยมุ่งเน้นถึงการบริหารงานที่ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นบ้างหรือยอมรับในเรื่องการทำงานของผู้ร่วมงานและพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาของตน ทั้งนี้การศึกษาปัญหาความขัดแย้งในด้านการประนีประนอมเชิงลึกดังกล่าวจะส่งผลให้ดีกับผู้บริหารทุกคนจะได้นำไปใช้พัฒนาองค์กรได้ดีต่อไป

2. จากการบริหารความขัดแย้งของในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสุ่มประเภทของโรงงานเพียง 2 กลุ่ม คือกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยคิดว่าน่าจะศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่บ้างและควรจะเป็นกลุ่มประเภทของโรงงาน เป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีหรือในกลุ่มของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดิถก. 2529. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์.
- กำจัด หนูคง. 2537. "เขตวิธจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาศึกษาอำเภอการศึกษา 5." ปรินญาณินพณ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- จรัณ ภาสุระ. 2534. ศิลปการแก้ปัญหา "คน." กรุงเทพฯ : ัณยาพัลลิตเคชั่น.
- เจริญ โคกสีอำนวย. 2530. วิธีกัความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร." ปรินญาณินพณ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ฉลอง ภิรมย์รัตน์. 2521. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ปรจักรการพิมพ์.
- ชูพงศ์ ปัญจมะวัต. 2541. มนุษย์สัมพันธ์ ศิลปในการทำงานร่วมกัน. กรุงเทพฯ : เอส.ดี.เพรส.
- ชูเกียรติ แถวบัดดา. 2536. "พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 11." วิทยานิพนธ์คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทนา ธรรมบุศย์. "ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การสมัยใหม่" วารสารเนนะแนว. 29 : 149 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2538) หน้า 62-67.
- พรรณราย ทรัพย์ะประกา. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์. ม.ป.ป.
- มารศรี สุทธานิติ และคณะ. 2535. "ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ." ในยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาบริหาร 811 ระดับปริญญาเอก. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "การจัดการกับความขัดแย้ง" วารสารคุรุปริทัศน์ 13 (กรกฎาคม 2531) หน้า 64-70.

- วีระพงษ์ แสนโภชน์. 2532. "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส-คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2524. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- \_\_\_\_\_ 2533. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : หจก.บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2523. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์.
- เสน่ห์ ไสมนัส. 2538. "การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- สุกัญญา สุขวุฒิ. 2541. "วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมชาติราช." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุบัน ราสุวรรณ. 2540. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชาติราช.
- สุรางค์ โสฬ์สัมฤทธิ์ชัย. 2536. "สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุรียา ธนวรรณ. 2534. "ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณ รักรธรรม. 2533. "ระบบราชการกับความขัดแย้ง" ใน เอกสารการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์ฉบับที่ 63 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- \_\_\_\_\_ 2526. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษร.
- เอกสาร เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มีด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น สำนักพิมพ์สุภาพใจ ขอสงวนเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุษามาศ รัชยาแก้ว. 2538. "การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร" ปรญญานพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

Adams, Don Charles. 1989. Perceptions of conflict, Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level Schools. Ph.D. Dissertation. The Pennsylvania State University.

Alanis, Felipe. 1989. Relationship of School Board and Superintendent Roles to Board Presidents Preferred Styles in Conflict Management. Ph.D. Dissertation. Austin : The University of Texas.

Alexander Hamilton Institute. 1983. Conflict Management: Vital Skill for the Successful Executive. New York. Modern Business Reports.

Barker, Larry L. and others. 1991. Groups in Process : An Introduction to Small Group Communication. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice – Hall.

Blake, Robert R. and Janer S. Mouton. 1964. Managing Intergroup Conflict in Industry. Houston. Gulf Publishing Company.

Brown, L. David. 1983. Managing Conflict at Organizational Interfaces. Reading. Massachusetts : Addison-Wesley.

Caplow, Theodore. 1976. How to Run Any Organization. Hinsdale. Illinois : The Dryden Press.

Cash, Cynthia Maria. 1990. Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina. Ed.D. Dissertaton. South Carolina State College.

Chung, Okae H. and Leon C. Megginson. 1981. Organizational Behavior : Developing Managerial Skills. Harper and Row. New York.

Deutsch, Morton. 1973. The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes. New haven. Connecticut. Yale University.

Donnelly, Jr. James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. 1987. Fundamental of Management. 6<sup>th</sup> ed. Homewood, Illinois. Business Publication.

Duke, James T. 1976. Conflict and Power in Social Life. Provo. Utah : Brigham Young University Press.

- Everard, Bertie and Geoffrey Morris. 1990. *Effective School Management*. 2<sup>nd</sup> London. Poul Champman Publishing Ltd.
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold. 1985. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. 2<sup>nd</sup> printing. Megraw – Hill. Singapore.
- Filley, Alan C. 1975. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. 1982. *Joining Together*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice–Hall inc.
- Graham, Aaron Richard. 1990. *Superintendent as Manager : Case Studies of Conflict Management in Several Diverse New Jersey Public School Districts*. Ed.D. Dissertation. Fordham University.
- Hellrigel, Don., John W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman. 1989. *Organizational Behavior*. 5<sup>th</sup> ed. Cambridge. Harper and Row.
- Heilizer, Fred. "Conjunctive and Disconjunctive Conflict : A Theory of Need Conflict," *Journal of Abnorman Social Psychology*, 68 (1964), 21-37.
- Hoover, David Rex. 1990. *Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict and Organization Climate in High Schools*. Ph.D. Dissertation. The Pennsylvania state University.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York. John Wiley.
- Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery. 1988. *Educational Administration : An Introduction*. 3<sup>rd</sup>. Ed. MacMillan Publishing Company. New York.
- Krejie. RV. And Morgan. DW. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities" *Education and Psychological Measurement*. 30 : 607-610.
- Lawless, David J. 1979. *Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- Litton, Leonard George, Jr. 1989. *Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principals*. Ed.D Dissertation, Chapel Hill. The University North Carolina.

เอกสารนี้เป็นเอกสารบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Luthans, Fred. 1971. *Organization Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill International Tokyo.
- March, James G. and Herbert A. Simon. 1958. *Organization*. New York : John Wiley and Sons.
- Marx, Karl and Friedrich Engels. 1904. *The Manifesto of the Communist Party*. Chicago Kerr.
- Myers, David D. 1983. *Social Psychology*. Tokyo : McGraw-Hill International Book.
- Neale, Daniel C., William J. Bailey and Billy E. Ross. 1981. *Strategies for School Improvement*. Boston. Allyn and Bacon.
- Nawanakorn Industrial Estate. *Directory*. 1996.
- Newman, William H., E. Kirby Warren and Andrew R. McGill. 1987. *The Process of Management Strategy, Action, Results*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Pneuman, Roy W. and Magaret E. Bruehl. 1982. *Managing Conflicts : A Complete Process-Centered Handbook*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1974. *Managing Organizational Conflict : A Non Traditional Approach*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Raven, Bertram H. and Jeffrey Z. Rubin. 1976. *Social Psychology : People in Groups*. John Wiley. New York.
- Simmel, George. 1955. *Conflict and Need of Group Affiliations*. Glencoe. Illinois. Free Press.
- Shaffer, Lawrence F. and Edward J. Shoben. 1965. *The Psychology of Adjustment*. Boston Houghton Mifflin.
- Trusty, Francis M. 1987. "Managing the Tensions that Go With the Planning Process" in *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education*. Edited By Robert G. Simerly and Associates. San Francisco. Jossey-Bass.
- Turner, Steve and Frank Weed. 1983. *Conflict in Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Turner, Ralph. 1954. "Value Conflict in Social Disorganization," *Sociology and Social Research*,

- Van Wijk, C. Gilles. 1984. *Organization Theory*. Facts on File. New York.
- Walton, Richard E. and Robert B. Mckersie. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York McGraw-Hill.
- Weber, Max. 1968. *Economy and Society*. Guenther Roth and Chaus Wittch. (eds).  
Bedminster Press.
- Worchel, Stephen and Joel Cooper. 1983. *Understanding Social Psychology*.  
3<sup>rd</sup> ed. Homewood. The Dorsey Press. Illinois.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.

### เรื่อง ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง นิคมอุตสาหกรรมนวนคร

#### คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรื่อง "ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางนิคมอุตสาหกรรมนวนคร" ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูล เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้เกิดผลดีในแง่ของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในอนาคตต่อไป

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นด้วยความพิถีพิถันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะต่อไป ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านหรือการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมดแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งเป็นการสอบถามแบบให้พนักงานผู้บริหารได้ตรวจสอบประเภทของโรงงานที่ท่านทำงานอยู่ โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย/ลงในช่องที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

- (1) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า
- (2) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่ถามถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมโดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องอ่านข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่า ตามข้อความนั้น ๆ ในความคิดเห็นของท่านว่าท่านมีความคิดเห็นมากน้อยอย่างไร โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านเลือกดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น	มาก
3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น	น้อย
1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการทำงาน ให้ความร่วมมือ  
ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	แบบของคำถาม	ระดับการปฏิบัติการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งกับตนเอง					
2	ท่านมักจะบอกปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟัง					
3	ท่านให้คนอื่นทำตามที่คน ๆ นั้นอยากจะทำโดยไม่ต้องทำอะไร					
4	ท่านชอบกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
5	ท่านมักยกความรับผิดชอบของตนให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น					
6	ท่านมักจะอ้างหลักฐานหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาประกอบการเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม					
7	ท่านแสดงอาการเฉยเมย ไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจต่อปัญหาการขัดแย้งนั้น					
8	ท่านไม่ให้ความร่วมมือโดยถือว่าตนเองคือผู้บังคับบัญชา					
9	มักจะถามคนอื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น					
10	ท่านใช้การขอโทษในการที่ต้องยกประเด็นอื่นขึ้นมาพูดเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มากรณีนีไป

ข้อที่	แบบของคำถาม	ระดับการปฏิบัติการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ท่านพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น					
12	ท่านทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					
13	ท่านขอโทษคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
14	ท่านแสดงความเป็นผู้ปกครองแบบครอบครัวโดยหาทางปรองดองและตกลงกันอย่างสันติ					
15	ท่านมุ่งปฏิบัติโดยเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน					
16	ท่านให้ความสำคัญและความสนใจของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก					
17	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม					
18	ท่านใช้การต้อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว					
19	ท่านแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย					
20	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					

ข้อที่	แบบของคำถาม	ระดับการปฏิบัติการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ท่านให้โอกาสผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นตามสมควร					
22	ท่านเน้นการประสานงานและปรองดองมากกว่าการแสดงการเอาชนะ เพื่อแพ้กัน					
23	ท่านจะบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้ได้ก่อน ในกรณีมีปัญหาหลายปัญหาซ้อน ๆ					
24	ท่านเน้นทบทวนบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทาง					
25	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
26	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งขึ้น					
27	ท่านแสวงหาความคิดเห็นของคนอื่นในการแก้ปัญหา					
28	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา					
29	ท่านประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
30	ท่านแสดงความคิดเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถแก้ไขได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	แบบของคำถาม	ระดับการปฏิบัติการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	ท่านแสดงออกได้เห็นว่า การขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็ตกลงกันได้					
32	ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และยอมรับผิดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร					
33	ท่านแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในกาทำงาน					
34	ท่านแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ					
35	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ					
36	ท่านพูดมากกว่าคนอื่น ๆ ในการสนทนา					
37	ท่านพยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
38	ท่านเน้นการเอาอำนาจตำแหน่งบารมีมากล่าวประกอบเพื่อผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน					
39	ท่านเน้นกล่าวถึงความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด					
40	ท่านละเอียด และ ไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายพุทธคุณ พริกบุญจันทร์
วัน เดือน ปี	7 สิงหาคม 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	ร้านธวัชชัยค้าไม้ เลขที่ 102/4 หมู่ 5 ต.ไผ่ลิง อ.อัญญา จ.พระนครศรีอยุธยา
สถานที่ทำงาน	บริษัท ควอลิตี้เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด 1231 หมู่ 13 ถ.พหลโยธิน อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 13180
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายขาย
ประวัติการศึกษา	1995 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษาการตลาด สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้