

การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

FACTORY CONFLICT MANAGEMENT IN BANGPOO INDUSTRIAL ESTATE

สมชาย พงษ์วิจารณ์

SOMCHAI PONGVIJAN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-9546-68-7

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

FACTORY CONFLICT MANAGEMENT IN BANGPOO INDUSTRIAL ESTATE



สมชาย พงษ์วิจารณ์  
SOMCHAI PONGVIJAN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-9546-68-7

FACTORY CONFLICT MANAGEMENT IN BANGPOO INDUSTRIAL ESTATE

SOMCHAI PONGVIJAN

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

2002

ISBN 974-9546-68-7

COPYRIGHT 2002

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู
นักศึกษา	นายสมชาย พงษ์วิจารณ์
รหัสประจำตัว	42064109
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2545
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร ไชยะ
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.दनัย ดิษยบุตร

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 270 คน จากจำนวนโรงงาน 54 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีการปฏิบัติกับความขัดแย้งในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านชนะ-ชนะ และด้านแพ้-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านชนะ-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสารเคมีและผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก มีการปฏิบัติกับวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน แต่มีข้อสังเกตพบว่า ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

Thesis Title	Factory Conflict Management in Bangpoo Industrial Estate
Student	Mr.Somchai Pongvijan
Student ID.	42064109
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2002
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Somporn Chaiya
Thesis Co-advisor	Dr.Danai Disyabutra

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study and compare methods used for factorial conflict management in Chemical and Plastic factories in Bangpoo Industrial Estate. Sample were 270 managers from 54 factories.

Questionnaire were used for data collection. The data were analyzed by the SPSS for Window with mean, Standard Deviation and t-test.

The research findings were :

1. Managers in Bangpoo Industrial Estate managed the conflicts of factories as a whole at high level. Considering each aspect, Win – Win and Loss – Loss methods were used at high level. Whereas Win – Loss method was used at moderate level.
2. Managers in Chemical factories and managers in Plastic factories managed the factorial conflicts indifferent methods as a whole and each aspect. However, the mean of managers in Chemical factories were higher than the ones in Plastic factories.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร ไชยะ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.दनัย ดิษยบุตร อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและช่วยตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณกรรมการผู้จัดการและหัวหน้าส่วนงานในบริษัท ปรนันท์ จำกัด ที่อำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง รวมทั้งน้อง ๆ ทุกคนที่ให้ความรัก ให้กำลังใจให้การสนับสนุน และช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ที่ให้การสนับสนุนตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ และครู-อาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

สมชาย พงษ์วิจารณ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู.....	8
2.2 การจัดการความขัดแย้ง.....	9
2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง.....	22
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	77
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	82
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก.....	86
ภาคผนวก ข.....	100
ประวัติผู้เขียน.....	106

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู.....	55
4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของผู้บริหาร ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ในภาพรวมและแต่ละวิธีการ.....	60
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของผู้บริหาร ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - ชนะ.....	61
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของผู้บริหาร ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้ - แพ้.....	61
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของผู้บริหาร ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - แพ้.....	65
4.5 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ในภาพรวมและแต่ละวิธีการ.....	67
4.6 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - ชนะ.....	68
4.7 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้ - แพ้.....	70
4.8 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - แพ้.....	72

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง.....	3
2.1 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	19
2.2 แสดงถึงแนวทางและเครื่องมือที่ใช้บริหารการขัดแย้ง.....	26
2.3 แสดงตารางการจัดการของเบคกับมูตัน.....	34
2.4 แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม.....	37

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ทั้งที่เอื้ออำนวย และเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ตัวอย่างเช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในภาคการผลิตบางแห่งต้องปิดดำเนินการ บางแห่งมีปัญหาเกี่ยวกับราคาต้นทุนของวัตถุดิบ จึงต้องปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เล็กลงโดยการเลิกจ้างพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู ที่มีโรงงานอุตสาหกรรมอยู่ 273 แห่ง มีพนักงานรวมกันประมาณ 35,000 คน ซึ่งในที่นี้โรงงานอุตสาหกรรมมีหลายประเภท ในส่วนที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตภัณฑ์พลาสติกและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี มีพนักงานรวมทั้งผู้บริหารทำงานมากที่สุด มีโรงงานทั้งสิ้น 54 แห่ง รวมพนักงาน 12,000 คน นอกเหนือจากนั้นจะเป็นโรงงานที่ประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ (Bangpoo Industrial Estate, 2001 : 1-2)

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสายบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและพนักงาน หรือความขัดแย้งในหน้าที่การปฏิบัติงานและภายนอกโรงงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินการของโรงงานตัวอย่างเช่น ค่าน้ำมันที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ จากภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเหตุการณ์ในสังคม มีความซับซ้อนมากขึ้นและเต็มไปด้วยการแข่งขัน จึงส่งผลให้สถานประกอบการมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการ พนักงานในโรงงานเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความร่วมมือกันไม่ยอมหันหน้าเข้ามาแก้ปัญหาพึ่งพาอาศัยกัน เหมือนเช่นก่อน ต่างมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน บางปัญหาตกลงกันไม่ได้ บางคนพยายามที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองทำงานต่อไปได้จนไม่ให้ความสนใจกับเพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งเกิดความตึงเครียดส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ยากอย่างยิ่งถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพและการรับรู้ของคนงานแต่ละคนแตกต่างกันมาก ก็จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีระดับความรุนแรงมากขึ้น (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538 : 121)

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นผลดี หากพนักงาน มีความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ความขัดแย้งย่อมจะเป็นประโยชน์และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่ถ้าผู้บริหารโรงงาน แก้ไขความขัดแย้งไม่เหมาะสมก็จะทำให้พนักงาน ไม่มีความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาดังกล่าวคือ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งก็จะนำไปสู่ความขัดแย้ง อย่างอื่น ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในโรงงานและเป็นที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่อง สำคัญสำหรับผู้บริหาร มีผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาในเรื่อง การ แก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเพียงร้อยละ 20 ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า ทักษะบริหารหรือการแก้ไข ปัญหาคือความขัดแย้ง เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 361)

การศึกษาพื้นฐานเกี่ยวกับ "ความขัดแย้ง" (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 7) กล่าวไว้ ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงพันตราบใดที่มนุษย์ยังมี ชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและ เข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความ ขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของความขัดแย้ง ประโยชน์และ โทษของความขัดแย้ง

รากเหง้าอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน (Scarcity) โดยที่ความขาดแคลนนี้ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริง ต่าง ๆ เกี่ยวกับความขาดแคลนเป็นสิ่งที่นำไปตามธรรมชาติและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การ แข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการแข่งขัน บางคนใช้อำนาจที่เหนือกว่า ใช้ปัญหาที่มีมากกว่า ใช้ความรวดเร็วหรือใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองมีชัยชนะ ในการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรหรือรางวัลต่าง ๆ เหนือกว่าคนอื่น กระบวนการแข่งขันที่มี ประสิทธิภาพจะทำให้ได้รับประโยชน์มากกว่ากระบวนการแข่งขันที่ด้อยประสิทธิภาพจะทำให้ ได้รับประโยชน์น้อยกว่า โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับประโยชน์มากกว่ามักจะจัดองค์การซึ่งจะช่วยให้เขา สามารถป้องกันรักษาทรัพยากร และผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับมาแล้วและทรัพยากรหรือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับอีกในอนาคต เพื่อความคงอำนาจต่อไปจึงเป็นผลโดยตรง มาจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ การจัดรูปแบบของการดำเนินงาน การกำหนด ตำแหน่งหน้าที่รวมทั้งการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบต่างก็เป็น ผลมาจากการแข่งขันกัน

Francis M. Trusty (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 4) กล่าวว่าทุกหน่วยงาน หรือทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของ บุคคล เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้น

ในสังคม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไรไปกระทบกระเทือนคนอื่น ไปขัดขวางการที่เขาจะบรรลุจุดมุ่งหมายของเขาหรือไปกระทบกับสิ่งที่เขาต้องการ หรือเรามีวิธีการที่แตกต่างไปจากคนอื่นในการมองปัญหาหรือการปฏิบัติงาน

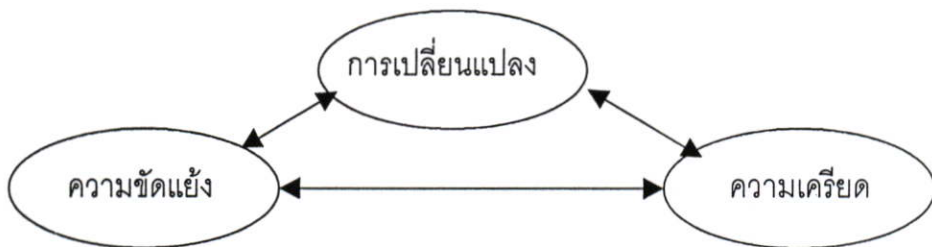
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึง เรื่องความขัดแย้งในองค์การทั่วไปมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรในองค์การมีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานที่นั้นๆ หรือองค์กรนั้นๆ เช่น การขาดทรัพยากรที่ไม่เพียงพอในองค์กร ทรัพยากรที่ว่านี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรืออำนาจที่เป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายภายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดียอมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังรูปภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง

ทุกวันนี้ผู้บริหารส่วนมากเรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการที่เห็นการกระทำหรือจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ต้อยตางหนึ่งในการเรียนรู้เพราะเป็นการเรียนจากประสบการณ์ตรงแต่หากผู้บริหารได้ประสบการณ์ที่ปวดร้าวจากความขัดแย้งหรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกวัน

จนถึงขั้นรุนแรงหรือผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนเองจะต้อง “ชนะ” เพราะมีอำนาจอยู่ในมือ ประสพการณ์เช่นนี้อาจไม่ช่วยให้เขามีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดีได้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ในการบริหารองค์การ การเป็นนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น จะต้องคำนึงถึงการจัดการความขัดแย้งด้วยเสมอ ซึ่งจะเห็นได้จากการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ, ผลประโยชน์และความแตกต่างของบุคคลในองค์การ เพราะฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ ความสามารถและประสพการณ์ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลทางการบริหาร ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของสถานประกอบการตลอดไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีความประสงค์จะศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู เพื่อจะได้ข้อมูลและแนวทางในการบริหารองค์การ ที่จะทำให้องค์การนั้นดำเนินงานไปด้วยดี มีทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู จำแนกตามประเภทของโรงงาน

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เคมี ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับ การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ตามกรอบแนวคิดของ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530 : 286-289) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธีการ ดังนี้

1. วิธีการ ชนะ-ชนะ (Win-Win Methods)
2. วิธีการ แพ้-แพ้ (Loss-Loss Methods)
3. วิธีการ ชนะ-แพ้ (Win-Loss Methods)

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก 3 วิธีการ ดังนี้
  1. วิธีการ ชนะ-ชนะ (Win-Win Methods)
  2. วิธีการ แพ้-แพ้ (Loss-Loss Methods)
  3. วิธีการ ชนะ-แพ้ (Win-Loss Methods)

### 1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 54 โรงงาน จำนวน 880 คน

### 1.5.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีโรงงานทั้งสิ้น 54 แห่ง มีผู้บริหาร 880 คน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดของผู้บริหารโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 269 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 270 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงงานแต่ละระดับ ดังนี้

ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (Manager)	54 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวม 54 คน
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (Assistant Manager)	54 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวม 54 คน
ผู้ตรวจสอบควบคุมฝ่ายโรงงาน (Supervisor)	54 แห่ง ๆ ละ 3 คน รวม 162 คน
	รวม 270 คน

### 1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู แบ่งออกเป็น
  - 1.1 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี
  - 1.2 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 3 วิธีการ ดังนี้

2.1 วิธีการ ชนะ – ชนะ (Win-Win Methods)

2.2 วิธีการ แพ้ – แพ้ (Loss-Loss Methods)

2.3 วิธีการ ชนะ – แพ้ (Win-Loss Methods)

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดความหมายของ คำต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานอยู่ในระดับหัวหน้า ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้ตรวจสอบควบคุม ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน ทำหน้าที่ควบคุมพนักงานและดูแลเครื่องจักรภายในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

1.1 ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (Manager) หมายถึง เจ้าของโรงงานหรือผู้เป็นหุ้นส่วน ในโรงงานรวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (Assistant Manager) หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ในเรื่องการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงงาน รวมถึง การทำหน้าที่รักษาการแทน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

1.3 ผู้ตรวจสอบควบคุมฝ่ายโรงงาน (Supervisor) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ดูแลพนักงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำวิธีการทำงานในแผนกต่างๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคม อุตสาหกรรมบางปู

2. การจัดการ หมายถึง การกระตุ้น,การป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้ง ให้อยู่ ในระดับที่เหมาะสม ทำให้องค์การดำรงอยู่ในสภาวะที่สามารถสร้างประสิทธิผลได้ตามที่ต้องการ

3. ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู หมายถึง โรงงาน อุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำ การผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกชนิดต่าง ๆ

3.2 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตรถเคมี หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการผลิต สารเคมีชนิดต่าง ๆ

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflicts) หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ

4.1 วิธีการชนะ – แพ้ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่า เข้าไปกำจัด ห้ามปราม หรือระงับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น มีผลทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะหรือสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการได้ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้และอาจเกิดความรู้สึกสูญเสียหรือความคับข้องใจขึ้นมาได้

4.2 วิธีการแพ้ – แพ้ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเพียงบางส่วนเท่านั้น วิธีการนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย

4.3 วิธีการชนะ – ชนะ หมายถึง การกระทำของพนักงานผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ตนเองต้องการ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและร่วมมือกันแก้ปัญหา ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ผู้วิจัยได้ ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

2.1 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

2.2 การจัดการความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

2.2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

2.3.1 วิธีการ ชนะ-แพ้

2.3.2 วิธีการ แพ้-แพ้

2.3.3 วิธีการ ชนะ-ชนะ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

นิคมอุตสาหกรรมบางปูตั้งอยู่บริเวณริมถนนสุขุมวิท กิโลเมตรที่ 34-37 ตำบลบางปูใหม่ และตำบลแพรงษา อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการร่วมทุนระหว่างภาครัฐ กับเอกชน เริ่มโครงการเมื่อปี พ.ศ. 2520. พื้นที่การใช้ที่ดินประกอบด้วย

1. เขตอุตสาหกรรมทั่วไป 4,027 ไร่
2. เขตอุตสาหกรรมส่งออก 270 ไร่
3. เขตพาณิชย์กรรม 250 ไร่
4. พื้นที่สาธารณูปโภค 1,259 ไร่

เขตอุตสาหกรรมทั่วไป มีโรงงาน 273 โรงงาน มีคนงาน 35,000 คน ส่วนเขตอุตสาหกรรมส่งออก มีจำนวนโรงงาน 25 โรงงาน มีคนงาน 10,000 คน มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมโดยนำระบบ ISO 14001 มาใช้ในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

## 2.2 การจัดการความขัดแย้ง

### 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

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

ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กัน ความหมายที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

March and Simon (1958 : 42) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐาน ในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือ ความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั่นเอง

Filley (1975 : 4) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ

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

Brown (1983 : 4 -5) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยังยัง สกัดกัน หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Robbins (1983 : 499) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลบล้างความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของคน

สมยศ นาวิการ (2524 : 284) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายความว่า การโต้เถียงหรือการต่อสู้ ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของบุคคลหรือการต่อต้านอยู่เฉย ๆ

กิตติมา ปริติติติก (2529 : 195) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

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

อรุณ รักธรรม (2533 : 124) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กรก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่าเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทัศนคติของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

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

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

## 2.2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป

Pneuman and Bruehl (1982 : 35) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วยบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัยและอารมณ์ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สุริยา ธนวรรณ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัดห้าอันดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกันคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้และตั้งเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่าจะมีระดับมากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการ เพราะการละเลยเพิกเฉยความขัดแย้งนั้น อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้และถึงแม้จะเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าให้เลือกก็ขออยู่ในโรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีก็ให้น้อยที่สุด เพราะอย่างไรก็สบายใจกว่า กับเห็นด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ ก่อให้เกิดผลเสียหาย ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากโรงเรียน การแข่งขันกับความขัดแย้งเป็นสิ่งคู่กันเพราะเมื่อใดมีการแข่งขันโอกาสเกิดความขัดแย้งก็ตามมาและความขัดแย้งนั้นเป็นสถานการณ์ธรรมชาติในโรงเรียนไม่ใช่สิ่งที่ปิดซ่อนเร้น ควรที่จะรับรู้ร่วมกันเพื่อใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน

3. ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารโครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้

4. ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่างกันด้านเพศอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยมและบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 2.2.2.1 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 45)

ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
2. ความแตกต่างทางการศึกษา
3. ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ
4. ความแตกต่างทางประสบการณ์

แบบฉบับ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

1. แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style)
2. แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style)
3. แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style)
4. แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style)

การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

1. การรับรู้ที่บิดเบือน
2. การรับรู้ที่แตกต่างกัน

### 2.2.2.2 ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีความคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งมีมากยิ่งขึ้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 47)

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร

### 3. ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ซึ่งปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- ก. ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
- ข. ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
- ค. เข้าใจความหมายของข่าวที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
- ง. เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น

เปลี่ยนคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

ก. การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

ข. สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียงหน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

ค. มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งผล และผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการใช้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

ก. ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ข. ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสาร

#### 2.2.2.3 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 48) โดยทั่ว ๆ ไป แล้วสภาพขององค์การเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น

ความคลุมเครือ ขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท

กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไป มาจาก

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

#### 2.2.2.4 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

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

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม ในการที่แต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกัน จะทำให้เห็นได้ว่า เป้าหมายของบางกลุ่มอาจไปด้วยกันไม่ได้ กับกลุ่มอื่นๆ มาตรฐานของกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ถึงมาตรฐานของอีกกลุ่มหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เมื่อมีกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าสองกลุ่ม ต้องปฏิบัติภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะเกิดขึ้น

3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อม ของการทำงานคนที่ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนาน ๆ มักจะมีวิธีคิดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับการทำงานของตนเมื่อแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานต่างกัน และมีเทคนิควิธีในการทำงานต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจวิธีทำงานของกลุ่มอื่น

4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัด สาเหตุของความขัดแย้งชนิดนี้ เกิดจากการจัดสรรหรือการกระจายทรัพยากร ทรัพยากรอาจจะเป็นสิ่งที่เห็นได้ เช่น เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น อำนาจ เกียรติ สถานะ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ตนต้องการ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการแข่งขัน จะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น หากงานนั้นเป็นเอกเทศจากกันถ้าหากงานนั้นต้องอาศัยกันและรางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมิได้เกิดจากโครงสร้างขององค์การหรือเทคนิควิธีในการทำงานของกลุ่มเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการที่บุคคลไปด้วยกันไม่ได้

7. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม สิ่งที่พบบ่อยที่สุดที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรก็คือ ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน องค์การจำเป็นต้องประสานกิจกรรมของหน่วยงานย่อยทั้งหลายเข้าด้วยกัน เพื่อจะให้ได้ผลผลิตตามต้องการหรือ

ที่จะจัดให้บริการได้ตามเป้าหมาย ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มต่าง ๆ มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ในองค์การทั่วไปนั้น ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มักเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อ ๆ กัน โดยผลผลิตของกลุ่มหนึ่งกลายเป็นวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าของอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น ผลการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคของฝ่ายวิจัยตลาด จะกลายเป็นวัตถุดิบในการวางแผนของฝ่ายโฆษณา ผลการออกแบบของสถาปนิกจะเป็นจุดเริ่มต้นในการคิดคำนวณของฝ่ายวิศวกร ความขัดแย้งมักจะเกิดความแตกต่างในความคิดหรือความคาดหวังของผลผลิตจากการปฏิบัติ โดยที่กลุ่มที่ใช้ผลผลิตของอีกกลุ่มหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าหรือเป็นวัตถุดิบในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น มักจะคาดหวังไว้สูงกว่าผลผลิตของกลุ่มแรกน่าจะมีคุณภาพ เพราะจะช่วยทำให้กลุ่มของตนทำงานได้สะดวกและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพและประหยัดเวลา ความขัดแย้งมักจะรุนแรงขึ้น

ข. ความคลุมเครือของภารกิจ สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คือ ความไม่ชัดเจนแน่นอนว่ากลุ่มใดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมอะไร เมื่อไม่มีความแน่นอนว่ากลุ่มใดต้องทำอะไรก็จะก่อให้เกิดผลใน 2 ลักษณะคือ

- มีงานที่แต่ละกลุ่มแย่งกันทำ โดยที่แต่ละกลุ่มถือว่างานนั้นเป็นภารกิจของกลุ่มตน
- มีงานที่แต่ละกลุ่มพยายามหลีกเลี่ยง โดยแต่ละกลุ่มถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตน เป็นหน้าที่ของคนอื่น

ลักษณะทั้งสองประการที่กล่าวมานี้ ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทำให้เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน กล่าวหากันว่าทำงานเอาหน้าหรือพยายามเลี่ยงงาน ไม่รับผิดชอบเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

ความคลุมเครือของภารกิจมักจะเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- องค์การขยายตัวและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว
- สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ลักษณะทั้งสองประการที่กล่าวนี้จะก่อให้เกิดงานบางอย่างที่จะต้องทำแต่ยังไม่ได้มอบเป็นทางการว่าเป็นความรับผิดชอบของกลุ่มใด ถ้าหากประกอบกันมีผู้นำที่ไม่สนใจโครงสร้างของหน่วยงาน และเป็นผู้ไม่ตัดสินใจชี้หน้า แล้วความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะเกิดขึ้นทั้งในความคิดหรือการปฏิบัติงานและการมอบหมายงาน

ค. ความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน แต่ละกลุ่มย่อยภายในองค์การย่อมมีหน้าที่และภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันในเรื่องเนื้อหาต่อไป

- ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันโดยเงื่อนไขของเวลา บางกลุ่มอาจต้องปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลารวดเร็ว เช่น การจัดประชุมหรือจัดนิทรรศการ บางกลุ่มอาจต้องใช้เวลา นานในการปฏิบัติภารกิจ เช่น การสอบหรือการวางแผน ภารกิจที่ปฏิบัติเสร็จโดยเร็ว ย่อมประเมิน คุณภาพของงานได้ง่ายกว่าภารกิจที่ปฏิบัติเสร็จในเวลานาน ผลการจัดประชุมย่อมเห็นได้ง่ายกว่า การบรรลุเป้าหมายในเชิงคุณภาพ

- ภารกิจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จะให้แต่ละกลุ่ม ปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันย่อมยากลำบาก เช่น ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้ตรวจสอบ ควบคุมและหัวหน้าช่างจะให้ปฏิบัติงานเหมือนกันภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าว ในการปฏิบัติงาน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเพราะกิจกรรมของกลุ่มหนึ่งไปกระทบกระเทือนหรือ ขัดขวางกิจกรรมของอีกกลุ่มหนึ่งภายใต้เงื่อนไขที่กล่าวมาแล้วนี้ ทำให้แต่ละกลุ่มเกิดความ ไม่พอใจกัน มีการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องตีความไม่ถูกต้องต่อพฤติกรรมของกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในกรณีปฏิบัติ ภารกิจรวมกันหรือแยกกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งวิธีปฏิบัติงานและการประเมินผลของ การปฏิบัติงาน

8. ระบบการควบคุมภายในองค์การ สาเหตุสำคัญประการที่สอง ของความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ เกิดจากวิธีการที่องค์การควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดสรร ทรัพยากร เช่น เงิน คน วัสดุ แต่ละกลุ่มขัดแย้งกันเพราะต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มี อยู่น้อย และให้ได้รับอย่างเป็นธรรมด้วยเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. การพึ่งพาอาศัยกันในการใช้ทรัพยากร โดยมากแล้วแต่ละกลุ่มภายในองค์การ จะต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อที่จะทำงานให้เสร็จ แต่จำเป็นต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรมาใช้ ในการปฏิบัติงาน หรือต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้รับบริการ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน แม้จะ ทำงานเหมือนกันแต่ต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้รับบริการ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน แม้จะ ทำงานเหมือนกันแต่ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้งบประมาณ วัสดุหรือบุคลากรเป็นต้น ในอีกลักษณะ หนึ่งแต่ละกลุ่มต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แต่จะผลัดกันใช้ เช่น ยานพาหนะ ห้องประชุม เครื่องฉาย ภาพข้ามศีรษะ มักจะเกิดปัญหาในการใช้ ถ้ากลุ่มหนึ่งได้ใช้ อีกกลุ่มหนึ่งก็จะไม่ได้ ทำให้เกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน กรณีที่องค์การเติบโตช้า หรือได้รับงบประมาณน้อยความขัดแย้งในเรื่อง ของทรัพยากรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก

ข. ระบบผลตอบแทนที่ต้องแข่งขันกัน ระบบผลตอบแทนหรือระบบรางวัลในองค์การ นั้น โดยมากมักจะเป็นลักษณะที่ถ้ากลุ่มหนึ่งได้รับอีกกลุ่มหนึ่งก็จะไม่ได้รับ เช่น ฝ่ายขายได้รับ รางวัลถ้าขายได้มาก แต่ก็ขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือของฝ่ายโฆษณา แต่ฝ่ายโฆษณาจะได้รับรางวัล ถ้าหากสามารถลดจำนวนคนและลดค่าใช้จ่ายลง ในลักษณะเช่นนี้ถ้าฝ่ายขายได้รับรางวัล ฝ่าย

โฆษณาที่จะไม่ได้รับ หรือในทางตรงกันข้ามหากฝ่ายโฆษณาได้รับรางวัลฝ่ายขายก็อาจไม่ได้รับ โดยการให้โบนัสประจำปีหรือการพิจารณาเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น ของกลุ่มมักมิได้พิจารณาจากคุณภาพของงาน แต่พิจารณาจากจำนวน 15% ของคนในกลุ่มใดมีคนมากก็จะได้ 2 ชั้นมาก กลุ่มใดมีคนน้อยก็จะได้ 2 ชั้นน้อย ดังนั้นเมื่อมีอัตราว่างขึ้น แม้กุมนั้นไม่จำเป็นต้องมีคนเพิ่มขึ้นอีกเพื่อใช้ในการทำงาน แต่ก็มักไม่ยินยอมให้กลุ่มอื่นยืมอัตราว่างนี้ไปใช้ในการบรรจุคนใหม่ ทำให้เกิดความขัดแย้งกลุ่มได้

ค. ผลเสียที่เกิดตามมาของระบบควบคุม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การ อาจเกิดจากการที่ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ดำเนินการตามนโยบายและกระบวนการขององค์การ เช่น องค์การกำหนดว่าแต่ละกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จภายใน 30 วัน ในลักษณะเช่นนี้มักจะพบค่อนข้างบ่อยว่าจะต้องมีหน่วยงานหนึ่งที่ทำงานสำเร็จในวินาทีสุดท้าย ทั้ง ๆ ที่ ถ้าหากตั้งใจทำแล้วจะสามารถทำได้เร็วกว่านี้ ซึ่งเป็นผลให้ฝ่ายรวบรวมผลงานไม่พอใจ หรือในกรณีที่มักจะพบว่าเกิดความขัดแย้งระหว่างกองคลังกับหน่วยงานอื่น การปฏิเสธของกองคลังมักจะอ้างว่าไม่สามารถเบิกจ่ายได้เพราะไม่ถูกระเบียบ แต่การปฏิบัติก็มีได้หมายความว่า จะก่อให้เกิดความประหยัด เคยมีกรณีที่หน่วยงานพยายามประหยัดเงินของราชการแต่ทำไม่ถูกระเบียบและถูกลงโทษการเบิกเงิน 50 บาท กับ 20,000 บาท ก็ต้องกรอกแบบฟอร์มจำนวนแผ่นเท่ากัน กรณีเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยกลุ่มหนึ่งหาว่าอีกกลุ่มหนึ่งไม่ยอมผ่อนปรนหรืออะลุ่มอล่วยให้บ้าง

ง. การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารบางคนนิยมใช้การแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความเชื่อว่าคนเมื่อถูกกดดันบ้าง จะทำงานได้ดีขึ้น แต่การแข่งขันในบางครั้งจะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าการเพิ่มผลผลิตในกรณีที่มีการแข่งขันเป็นภารกิจที่ต้องพึ่งอาศัยกันแล้วจะเห็นว่าผลผลิตจะลดลงค่อนข้างเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าแต่ละกลุ่มก็จะพยายามบล็อกหรือขัดขวางกิจกรรมของอีกกลุ่มหนึ่ง

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

Fear (ความกลัว) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็จะเกิดความกลัว ทั้ง ๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดสิ่งอื่น ๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศ เกิดเพราะความกลัว จะถูกลบลูกศรก็กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วย

การเจรจา 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 การจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวด ทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

Fair (ความเป็นคุณธรรม) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายส่วนตัว ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชากับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรในการวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นตั้งคนรู้สึกว่าคุณได้รับการเป็นธรรม เป็นจิตวิสัย ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ดู

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

### 2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

Brown (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 14) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้เช่นเดียวกับพฤติกรรมอาจจะไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ผลของความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มจะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะดังแสดงในภาพ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความไม่ขัดแย้ง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 2.1 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้ และมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มที่พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ แต่มีความสนใจเหมือนกันก็จะเกิดความขัดแย้งจริง คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่า น่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สามบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่ความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้ง คือ ดูภายนอกว่า ทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันและมีความสนใจเหมือนกันจึงไม่มีความขัดแย้งกัน

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

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero-Sum Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายแพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non-Zero-Sum Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องกับคู่ขัดแย้งพยายามเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

3. ความขัดแย้งในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ศึกษานิเทศก์อำเภอ ในฐานะพนักงานตามกฎหมายโรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมดูแลครูเอกชนให้อยู่ในระเบียบวินัยกับบทบาทของผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของครู ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะที่สามเป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเป็นเป้าหมายวิธีการหรือค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กรซึ่งมี 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์กรแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สามเป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน กับสายอำนาจซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาและนำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553 : 19) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคล จะแบ่งความขัดแย้งออกได้
- 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ
  - ก. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
  - ข. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ที่สำคัญ คือ
  - ก. ความขัดแย้งในวิธีการ
  - ข. ความขัดแย้งในเป้าหมาย

3. หากพิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งเป็น 2 แบบที่สำคัญ คือ

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

4. หากพิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งได้เป็น 4 แบบ ที่สำคัญคือ

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

เหมือนกัน

ง. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์กันไม่ได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 72-73) พิจารณาประเภทของความขัดแย้งในลักษณะเส้นทางการสื่อสาร โดยแบ่งไว้ 3 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือความขัดแย้งตามแนวทะแยงมุมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

#### 2.2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

นันทนา ธรรมบุศย์ (2538 : 64-65) เสนอว่า ความขัดแย้งบุคคลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อให้เกิดผลเสียหลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และเป็นชนวนให้เกิดการวิวาทกัน
2. ทำให้ความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อนร่วมงานต้องสิ้นสุดลง
3. ทำให้จิตใจเป็นทุกข์ เกิดความคับข้องใจ ขุ่นเคืองใจ วิตกกังวล
4. ทำให้สิ้นความกระตือรือร้น

5. ทำให้ผลผลิตขององค์การลดลงและไม่เกิดการพัฒนา  
แม้ว่าความขัดแย้งจะมีผลเสียแต่ก็มีผลดีอยู่หลายประการ เช่น

1. ทำทหายการทำงานและทำให้ชีวิตน่าสนใจขึ้น
2. ทำให้คนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง
3. ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหานั้น
4. ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นมนุษย์มากขึ้นซึ่งนำไปสู่การเจริญงอกงามของบุคคล
5. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความลึกซึ้งและแน่นแฟ้นมากขึ้น

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

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

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

### 2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

การบริหารและพัฒนาองค์การ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530 : 286:289) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะหรือแพ้ ซึ่งแบ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.3.1 **วิธีการชนะ-แพ้** วิธีการนี้จะมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่าและเข้าไปกำจัด ท้าวมปราชัย หรือระงับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น มีผลทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอาจจะเกิดความรู้สึกสูญเสีย คับข้องใจ ส่งผลทำให้เกิดความไม่ร่วมมือในการทำงาน ส่งผลเสียแก่องค์กรได้ ซึ่งวิธีการแรกนี้ประกอบด้วยวิธีย่อย 3 วิธีดังนี้

1. **วิธีการบังคับ (Forcing)** วิธีการแบบนี้ มักถูกนำมาใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งและใช้อำนาจของตัวเองบังคับฝ่ายตรงข้ามที่มีอำนาจน้อยกว่า ให้อินยอมและยุติความขัดแย้ง

2. **วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing)** วิธีการแบบนี้ มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างมากขึ้นไปอีก โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีของความขัดแย้งให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอที่จะต้องเสียเวลาไปกับมัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและผลเสียของการแตกแยกกัน

3. **วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)** วิธีการแบบนี้ มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เจยเมย หรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา

2.3.2 **วิธีการแพ้ – แพ้** วิธีการนี้จะเป็นลักษณะที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือหากได้ก็ไม่ได้เพียงฝ่ายเดียวและเพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ก็ยังดีกว่าที่จะไม่ได้อะไรเลย เรามักจะเรียกวิธีการนี้ว่า วิธีการประนีประนอม หรือการยอมขอมซึ่งกันและกัน เรามักจะเห็นบรรยากาศในองค์กรที่มีความขัดแย้งแล้วใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้อยู่บ่อย ๆ เช่น เมื่อมีปัญหาต่างฝ่ายก็จะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน วิธีการนี้แม้ว่าจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด แต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ชั่วคราวในระดับหนึ่ง

2.3.3 **วิธีการชนะ – ชนะ** วิธีการนี้จะเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ตัวเองต้องการ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและร่วมมือกันแก้ปัญหา การที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ค่อนข้างจะยาก เนื่องจากคู่กรณีจะต้องมีแนวคิดไปในทางเดียวกันด้วย การใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้อรรถประโยชน์ประสกร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้ง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็น

วิธีที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหาและสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรขึ้นมาได้นั่นเอง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 67-68) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม มีวิธีการ 6 วิธี ดังนี้

1. การเพิกเฉย
2. การหลีกเลี่ยง
3. การประนีประนอม
4. การใช้อำนาจวินิจฉัย
5. การใช้เสียงข้างมาก
6. การเผชิญหน้า

สาระสำคัญของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีดังนี้

1. การเพิกเฉย ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็น อดทน และรอคอย จนภาวะการณ์เช่นนั้นจะผ่านพ้นไป ทิ้งปัญหาไว้ให้คนอื่น ซึ่งจะเป็นผลเสียแก่องค์กร เพราะความขัดแย้งไม่ได้หมดไป หัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีนี้ มักจะเป็นพวกหนึ่งงาน หรือผู้เผด็จการ

2. การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาแบบขอไปที วิธีนี้อาจบรรเทาความขัดแย้งได้ แต่จะต้องเกิดปัญหาขึ้นใหม่เรื่อยไปไม่จบสิ้น นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ผู้หนึ่งงาน และผู้ทำงานตามคำสั่งแต่อย่างเดียว

3. การประนีประนอม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ย ตอรองหรือขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกันเพื่อลดความรุนแรงของการขัดแย้งลง นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่นักบุญ

4. การใช้อำนาจวินิจฉัย แก้ปัญหาโดยใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หรืออิทธิพลที่มีอยู่ให้คู่กรณียอมตกลง เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างเด็ดขาด และทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว แต่ในบางครั้งอาจทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นได้ ผู้บริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้เผด็จการ

5. การใช้เสียงข้างมาก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยอาศัยหลักประชาธิปไตย วิธีวิธีนี้ทำให้เกิดผู้แพ้ ผู้ชนะ ซึ่งผู้แพ้ย่อมเกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าทุกคนตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผล ก็จะไม่มีปัญหาอะไร แต่ถ้าผู้แพ้ไม่ยอมรับก็อาจเกิดการต่อต้านขึ้นได้

6. การเผชิญหน้า แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และร่วมแสดงความคิดเห็น วิธีนี้อาจต้องใช้เวลามาก แต่จะได้ผลคุ้มค่าและเป็นวิธีที่นักบริหารยอมรับว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น ผู้บริหารที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ มี 6 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญดังนี้

1. การกำหนดปัญหา กำหนดขอบเขต ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดความต้องการหรือความปรารถนาของกลุ่มทั้งหมด
2. หาสาเหตุของปัญหา ควรประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา เพื่อจะได้เข้าใจปัญหาได้ดียิ่งขึ้น
3. การกำหนดทางเลือก กำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก มีการเปรียบเทียบทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
5. การปฏิบัติงาน จะต้องวางแผน กำหนดรายละเอียดของทางเลือกนั้นว่า จะนำไปปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และใครเป็นผู้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
6. การประเมินผล เพื่อประเมินเป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลยังเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกันด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 294-296) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง จะมีอิทธิพลผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติที่แสดงออกมาได้ และจะมีผลต่อการขัดแย้งในครั้งต่อไปที่จะเกิดขึ้น การแก้ไขข้อขัดแย้งอาจกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน

วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เป็นวิธีง่าย ๆ มี 3 วิธี คือ

1. การให้มีการแพ้ชนะกัน คือ สภาพการณ์ที่มีกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ โดยสามารถได้สิ่งที่ต้องการ และมีผลทำให้กลุ่มอื่นไม่อาจบรรลุเป้าหมาย และกลายเป็นฝ่ายแพ้ในที่สุด
2. การปรับให้แพ้ทั้งคู่ คือ สภาพที่แต่ละกลุ่มต่างต้องยอมจำนน และไม่สามารถได้รับในสิ่งที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้โดยอาจเป็นการตกลงประนีประนอมกัน ซึ่งเมื่อไม่มีกลุ่มใดได้สิ่งที่ตัวเองตั้งใจเอาไว้ ก็ยอมแสดงว่าทั้ง 2 กลุ่มต่างก็เป็นฝ่ายแพ้ทั้งคู่
3. การให้ชนะด้วยกันทั้งคู่ คือ การที่ทั้ง 2 กลุ่มได้เข้ามาร่วมหาข้อสรุปที่ยุติลงได้ด้วยดี โดยที่ทั้ง 2 กลุ่มสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงเท่ากับว่าทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็สามารถเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่

สำหรับทางแก้ไขข้อขัดแย้ง 2 แบบแรกนั้น ทางปฏิบัติจะทำให้การขัดแย้งยังคงมีอยู่ และปัญหายังคงคุกรุ่นอยู่ต่อไป ทั้งนี้เพราะได้มีปัญหว่า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือทั้ง 2 กลุ่ม ต่างไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือเท่ากับว่าการขัดแย้งยังคงมีอยู่ และจะยังคงเป็นเชื้อทำให้เกิดการขัดแย้งครั้งใหม่ที่ต่างฝ่ายต่างจะเอาชนะกันให้ได้ แต่ในอีกสภาพการณ์หนึ่งที่มีการชนะด้วยกันทั้งคู่ นั้น แสดงว่าวงจรแห่งการขัดแย้งได้ถูกตัดตอนไป และโอกาสของการขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตก็จะมีน้อยลงไปด้วย

แนวทางการบริหารการขัดแย้ง (Conflict Management) การบริหารการขัดแย้งที่จะช่วยให้มีการร่วมกันแก้ไขข้อขัดแย้งให้ลุล่วงได้ด้วยดี ที่จะให้ทั้ง 2 ฝ่ายต่างได้รับผลตามที่ต้องการ นั้น มีอยู่ 3 แนวทางด้วยกัน คือ

แนวทางที่ 1 : การแก้ไขโดยอาศัยโครงสร้าง คือ การป้องกันข้อขัดแย้งมิให้เกิดขึ้นมาใหม่ อีกหรือจำกัดให้อยู่ภายในขอบเขต โดยการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงสภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นต้นเหตุของปัญหาการขัดแย้งให้หมดไปหรือให้คลี่คลายลง วิธีนี้ คือ **วิธีการแก้การขัดแย้งในโครงสร้าง (Structural Approach)** คือ การใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในโครงสร้างเข้าช่วยลดหรือขจัดการขัดแย้ง เช่น การใช้เทคนิคการประสานงานและการควบคุม เป็นต้น

แนวทางที่ 2 : การแก้การขัดแย้งในกระบวนการ จะเป็นการแก้ไขโดยการเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการขัดแย้งโดยตรง มากกว่าการไปหาทางแก้จากเงื่อนไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก

แนวทางที่ 3 : การแก้การขัดแย้งโดยวิธีผสม คือ การใช้ทั้งวิธีการอาศัยโครงสร้างและการสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการขัดแย้งทั้ง 2 อย่างควบคู่กัน ซึ่งภายใต้แนวทางข้างต้นนี้ เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้แก้ข้อขัดแย้งหลาย ๆ วิธีจะถูกนำมาใช้ ดังเช่นที่ได้สรุปให้เห็นตามภาพ

#### การแก้ไขการขัดแย้งโดย

อาศัยโครงสร้าง	กระบวนการ	วิธีผสม
- การมีเป้าหมายร่วม	- การลดระดับการขัดแย้ง	- การใช้กฎ
- การจัดระบบการจ่ายตอบแทน	- การให้เผชิญหน้ากัน	- อาศัยบทบาทคนกลาง
- การจัดกลุ่มขึ้นใหม่	- การให้ร่วมมือกัน	- การให้ที่ทำงานหรือ
- การหมุนเวียนงาน		คณะกรรมการเฉพาะกิจ

ภาพที่ 2.2 แสดงถึงแนวทางและเครื่องมือที่ใช้บริหารการขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2531 : 96-97) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การสามารถพิจารณาได้หลายประการด้วยกัน คือ 1) หาทรัพยากรเพิ่มขึ้น 2) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย 3) แยกแยะสิ่งที่แตกต่างกันออกไปเสีย 4) ประนีประนอม 5) ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ 6) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ และ 7) เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่ "คน" และกลุ่ม โดยให้ฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้ชนะ" และอีกฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้แพ้" จะไม่เป็นผลดีในการจัดการขององค์การในระยะยาว ปัญหาส่วนใหญ่

ควรจะแก้ลักษณะที่ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึก ว่า “ตนเป็นฝ่ายชนะ” โดยวิธีที่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ โดยการผ่านกระบวนการของการแก้ปัญหา หรือการเผชิญหน้า เป็นการให้แก้ปัญหาโดย “การมองที่งาน แต่ไม่ใช่ใคร ผิด – ถูก หรือ แพ้ – ชนะ เป็นเรื่องของคน”

นอกจากนั้น ในเรื่องการจัดการความขัดแย้งนั้น มีความหมายยิ่งกว่าการลดความขัดแย้ง แต่หมายถึงการวางแผนและการควบคุมเพื่อขจัดความขัดแย้ง อาจจะสายเกินไปก็ได้ที่จะพบว่า ที่จริงศัตรูของเราต้องการเหมือนกับเรา แต่เราไม่ได้เปิดเผยกันเสียแต่แรกจึงไม่เข้าใจกันและทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้ ถ้าหากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าเราไม่ควรจะยืนหันหลังให้ความขัดแย้ง โดยการไม่สนในหรือหลีกเลี่ยง แต่ควรจะหันหน้าเข้าหากันแล้วหาทางแก้ไข กล่าวคือ การผสมผสานความแตกต่างเป็นการสร้างสรรค์ แต่ละคนทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ เห็นคุณค่า ยอมรับในวัตถุประสงค์หรือความคิดเห็นของเขา

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไข โดยวิธีการจัดการแก้ปัญหานั้น ผู้แก้ปัญหาควรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของหน้าที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์เข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องและรวมถึงแนวการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดด้วย วิธีการแก้ปัญหาและทางเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การเผชิญหน้าเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำมาสู่การร่วมมือกันได้ ถ้าหากคู่กรณีที่มีความขัดแย้งจะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ก็จะได้ผลได้ โดยให้คู่ขัดแย้งได้มีโอกาสพบปะกัน พูดถึงปัญหาของงานโดยอาศัยข้อมูลเป็นหลัก โดยไม่ควรจะพยายามมองคอยจับผิดว่าใครถูกใครผิด หรือใครแพ้ชนะ

นอกจากนั้นก็คือการประนีประนอม แต่ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ว่าวิธีนี้แต่ละฝ่ายจะพอใจน้อยลงก็ได้ ส่วนการถอนตัวหรือพูดเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง หรือ “ไม่สนใจสิ่งที่แตกต่าง” ก็เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน พิจารณาได้อีก 3 แนวด้วยกัน คือ (1) การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันได้มาอยู่ด้วยกัน (2) ไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย คือ ผู้นำรู้เต็มอกว่ามีความขัดแย้งอยู่ในองค์กรอย่างแน่นอน แต่ไม่พูดถึงหรือนำมาเปิดเผย กลับย้ำที่ความจงรักภักดี ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น (3) กำจัดความขัดแย้งออกไป ยังมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกแนวหนึ่ง คือ (1) ถอนตัวออกไปเสีย (2) แยกตัวเองออกจากความขัดแย้ง (3) ประนีประนอม (4) บังคับให้เลิก และ (5) เผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยกระบวนการแก้ปัญหา เป็นต้น

ท้ายที่สุด แนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจะแบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ (1) จัดองค์กรอย่างมีระบบโดยไม่คำนึงถึงคน อาจจะทำได้โดยปรับปรุงสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ เช่น

ตั้งคณะกรรมการสอบสวนแทนที่จะให้ตำรวจหรือฝ่ายปกครองทำหน้าที่สอบสวนความผิดอาญา แต่เพียงฝ่ายเดียว เป็นต้น (2) พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพิ่ม เช่น ซื้อเครื่องพิมพ์ดีด มาเพิ่มให้พอเพียง สร้างห้องพักอาจารย์ให้พอเพียง และ (3) การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ จัดสถานที่ทำงานใหม่

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 191-194) ได้กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้ง มีอยู่ 3 วิธี คือ กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้างในหน่วยงานที่มองเห็นว่าเฉื่อยชา ลดหรือลดความขัดแย้งลงบ้างเมื่อมีระดับสูงจนเกินไปและขจัดความขัดแย้งให้หมดไปคือจะทำให้องค์การเข้าสู่สภาวะวิกฤต

### 1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

ในองค์การที่บุคคลส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่สนใจข้อมูลหรือพฤติกรรมของผู้ใด อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพ ค่านิยมของเขาเอง ความรู้สึกที่ว่าจะเป็นตัวก่อกวนความสงบ ถ้าหากความคิดไม่ตรงกับผู้อื่น ไม่ชอบการโต้เถียง ชอบสบาย ๆ บรรยากาศในองค์การจะเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

1. วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมใหม่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

2. ให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจงหรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม ฯลฯ หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

3. โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขันและให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

4. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการอาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

### 2. การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละ

หน่วยมีความเข้าใจกันและไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้น เป็นการลดความขัดแย้งได้ บางครั้งเราสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้โดยออกแบบงานใหม่ เพื่อลดการขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานคือให้แต่ละงานเป็นอิสระมากขึ้น จัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรออกจากแผนกผลิตโดยมีหัวหน้าควบคุมงานของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นน้อยระหว่างแผนกซ่อมบำรุงและแผนกผลิตและระหว่างช่างในแผนกผลิตด้วยกันเองอยู่เสมอด้วยเรื่องว่าเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนกงานใหม่คือ รวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

### 3. วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหานั้นได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีโซ่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคือ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการที่ใช้คือผู้บังคับบัญชามุ่งบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ หรือคู่มือที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่ เช่น ความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหารเรื่องค่าจ้างแรงงาน สหภาพอาจขู่ว่าจะนัดหยุดงานหรือทำงานช้าทำให้เกิดผลเสียหายถ้าฝ่ายบริหารไม่ปฏิบัติตามข้อเรียกร้อง การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่ง สำหรับกรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่า เช่น การพนักงานคนงานที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ การข่มขู่และการลงโทษดังกล่าวนี้อาจยุติความขัดแย้งลงได้ แต่อาจทำให้เกิดผลอย่างอื่นตามมา เช่น อีกฝ่ายหนึ่งตอบโต้ด้วยการข่มขู่ก้าวร้าว บรรยากาศในองค์กรเลวลง ทำแต่งงานในหน้าที่ที่จำเป็น ไม่มีความคิดริเริ่ม คนงานไม่พอใจและแสดงออกด้วยการขาดงานหรือออกจากงานเพิ่มขึ้น

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทางหลักสำคัญ คือคู่กรณีแต่ฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้

ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหาคู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผยซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกัน เป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจ จึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลท (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 133-134) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนั้น ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้องและจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการเจริญงอกงามได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรคและการทำลาย แนวคิดนี้ปรากฏในบทความของเธอตั้งแต่ปี ค.ศ. 1925 ในบทความที่มีชื่อเสียงของเธอชื่อ Constructive Conflict เธอได้เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (Domination)
2. การประนีประนอม (Compromise)
3. การบูรณาการ (Integration)

การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้ นับเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุด แต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง การประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด เป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสันติสุข ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รู้ผลเต็มตามความต้องการ ถ้าหากนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกัน เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ผสมเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง ฟอลเลทได้ยกตัวอย่างของการจัดการกับความขัดแย้งทั้งสามแบบไว้ดังนี้ ปัญหาขัดแย้งเกิดจากผู้แบกนมวัวเกี่ยวกับวิธีการที่จะวางถังใส่นมลงโรงทำเนยตั้งอยู่บนด้านข้างของภูเขาคนแบกนมที่เดินขึ้นมาจากเชิงเขาก็คิดว่าตนควรจะได้วางถังนมลงก่อน ในขณะที่เดียวกันคนที่แบกนมเดินลงมาจากยอดเขา ก็คิดว่าตนควรจะได้วางถังนมลงก่อนเช่นกัน ถ้าหากแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็จะเป็นผู้วางถังนมลงก่อนเสมอไป ถ้าหากแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม แต่ละฝ่ายก็จะเป็นผู้วางนมลงก่อนโดยผลัดกันวางก่อนฝ่ายละวันและสลับกันไป ฟอลเลทชี้ให้เห็นว่าปัญหาขัดแย้งมิได้อยู่ที่ฝ่ายใดควรจะได้วางนมลงก่อน แต่ปัญหาอยู่ที่สถานที่ที่จะวางถังนมต่างหาก ถ้าหากจัดที่สำหรับวางถังนมให้กว้างขึ้นคนที่แบกนมลงมาจากยอดเขาก็จะวางนมไว้ด้านหนึ่ง คนที่แบกนมขึ้นมาจากเชิงเขาก็จะวางนมลงอีกด้านหนึ่ง ถ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้แต่ละฝ่ายก็จะได้รับผลตามความต้องการ ความขัดแย้ง

ก็จะได้รับการแก้ไขโดยสมบูรณ์ เธอชี้ให้เห็นว่าคนส่วนใหญ่คิดจะแก้ปัญหาขัดแย้งตาม 2 วิธีแรกเท่านั้น การแก้ปัญหาโดยวิธีการบูรณาการหรือการผสมผสานกันเป็นการแสวงหาทางออกทุก ๆ ทางที่อาจเป็นไปได้ มิใช่เพียงแต่ทางออกที่คู่ขัดแย้งเสนอมาเท่านั้น

คนส่วนใหญ่แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอมมากกว่าวิธีบูรณาการ และมักจะตัดสินใจแก้ปัญหาโดยการประนีประนอมโดยไม่ได้สำรวจหรือพิจารณาความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหาโดยการบูรณาการ นายกรัฐมนตรีเนห์รูของอินเดียเสนอแนะว่า ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาก็เป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการทิ้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเอาเป้าหมายที่ด้อยกว่ามาแทนที่ก็จะ เป็นวิธีการที่เลว กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้วิธีประนีประนอมในการแก้ปัญหาขัดแย้ง โดยปราศจากการลองพยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีบูรณาการเสียก่อน

ซิมเมล (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 134 -135) เชื่อว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะมีน้อย ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็ความขัดแย้งก็จะมีมาก ซิมเมล ชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง วิธีการทั้งสี่ คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไปหรือไม่ปรากฏขึ้นนั้นเป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่องในแง่ของจิตวิทยาและมีพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก แม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตามแต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ลดหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของคู่กรณี แต่คู่กรณีก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปอีกโดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา

ซิมเมลอธิบายว่าการให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอ กว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการดำเนิน วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

วิธีที่สามในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงคือการประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุแห่งความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความขัดแย้งทุกประเภท อาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกันหรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียว ซิมเมล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือใช้กำลัง

วิธีที่สี่ในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงคือการคืนดีกัน การคืนดีกันต่างจากการประนีประนอม โดยที่การประนีประนอมเป็นการแบ่งของหรือแบ่งรางวัลอย่างเป็นวัตถุประสงค์โดยไม่มีอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคืนดีกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิสัย เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้าย ๆ กับการให้อภัยกันเพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับ การเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไม่ตรึงจิตของบุคคล การคืนดีกันเป็นทัศนคติเชิงจิตวิสัยซึ่งควบคุมโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่นการเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกันได้

แคพโลว์ (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 135-136) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงของอเมริกาชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นมีหลายอย่างแตกต่างกัน แต่ผู้บริหารทุกคนไม่ช้าหรือเร็วก็จะต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็นต้นตอ แห่งความขัดแย้ง

#### 4 ประการต่อไปนี้

1. ความโกรธเคืองอย่างรุนแรงระหว่างสมาชิกที่สำคัญสองคนขององค์กร
2. การอ้างว่าถูกแกล้งจากผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความล้มเหลวของความร่วมมือกันระหว่างสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน
4. ความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน

การที่ผู้บริหารจะป้องกันหรือแก้ไขความขัดแย้งนั้น ต้องพิจารณาในแต่ละสถานการณ์ ความโกรธเคืองกันระหว่างบุคคล มักจะโกรธจากความชุนเคืองที่มีต่อกันและทับถมมาเรื่อย ๆ ในขั้นต้นการสื่อสารทางสังคมจะหยุดชะงัก เช่น ไม่ประสงค์จะทักทายกัน หลีกเลี่ยงการเดินสวนทางกัน เป็นต้น ในระยะต่อมาจะไม่มี การสื่อสารกันเลย ความขัดแย้งจะค่อย ๆ รุนแรงขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างก็มีคนมาเล่าเรื่องของอีกฝ่ายหนึ่งให้ฟัง และต่างฝ่ายต่างก็จะตีความหมายไปตามข้อสงสัยของตน จากนั้นก็จะมี การหาพวกและรวมกลุ่ม เป็นการยากที่ผู้บริหารจะจัดการกับ ความขัดแย้งชนิดนี้ เพราะเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าหลักการ หลายครั้งความขัดแย้งประเภทนี้

เป็นเรื่องส่วนบุคคลมากกว่าเรื่องขององค์กร แคพโลว์ เสนอแนะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้คือ ให้เลือกเอาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งที่เกิดจากการอ้างว่าถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชานั้น ถ้าหากผู้บริหารเข้าข้างผู้บังคับบัญชาที่ถูกร้องเรียน เขาก็จะสร้างความหวาดกลัวให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเกรงว่าตัวเองจะถูกกลั่นแกล้งบ้าง ถ้าผู้บริหารเข้าข้างผู้ร้องเรียนก็จะทำให้เห็นว่าเขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา แคพโลว์ เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ก็คือ การตั้งกรรมการเพื่อหาข้อเท็จจริง วิธีการเช่นนี้จะช่วยชลอคความตึงเครียดลงได้บ้าง และทำให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันมักจะเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายได้ละเมิดหรือรูกล้ำในงาน หน้าที่ หรือภารกิจของอีกฝ่ายหนึ่ง ในสถานการณ์ขัดแย้งเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องรอบคอบก่อนจะดำเนินการอะไรต่อไป เพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากความเข้าใจผิดหรือมีฝ่ายผิดจริง ๆ แต่โดยมากแล้วแต่ละฝ่ายก็มีเหตุผลของตัวเองว่า อีกฝ่ายหนึ่งละเมิดหรือรูกล้ำในภารกิจ หน้าที่ หรืออำนาจของฝ่ายตน ความขัดแย้งชนิดนี้อาจยุติได้โดยการเชิญทั้งสองฝ่ายมาปรึกษาหารือกัน แคพโลว์ เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ก็โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ หรือกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่ยากที่สุดในการที่จะจัดการแก้ไข ผู้บริหารไม่สามารถอยู่เหนือความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายได้และก็ไม่สามารถจะเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ ทางออกในการจัดการกับความขัดแย้งประเภทนี้ก็คือ แสวงหาทางให้ทั้งสองฝ่ายมีการประนีประนอมที่แท้จริงโดยมุ่งที่เป้าหมายขององค์กรเป็นประการสำคัญ แคพโลว์ เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ก็คือการให้ทั้งสองฝ่ายมาพบกัน ให้การประนีประนอมกันในสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ประนีประนอมกันได้ วิธีการนี้มีใช้ว่าจะหมดปัญหาไปเลย แต่ก็เป็นการที่สามารถกระทำได้ การที่จะให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันนั้นจะต้องให้มีการเจรจาซึ่งจะต้องใช้เวลา พลังงาน ความอดทนเป็นอันมาก

เบลคกับมูตัน (ฮ้างโน เสริมคักดี วิชาการณ 2534 :151-153) ได้สร้างตารางจัดการเพื่อเป็นเครื่องช่วยในการจำแนกแบบของผู้นำหรือผู้บริหาร แนวคิดของเบลคกับมูตันในเรื่องของตารางจัดการสรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งสามประการต่อไปนี้ จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

- ก. จุดประสงค์  
 ข. บุคคล  
 ค. ระดับการบังคับบัญชา
2. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมุ่งในสิ่ง 2 ประการหรือใน 2 มิติ ต่อไปนี้  
 ก. มุ่งที่ผลิตผล  
 ข. มุ่งที่คน

โดยที่ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึงสูง ดังนั้นตารางการจัดการของเบลคกับมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตารางการจัดการจึงเป็นรูปดังนี้

9	(1.9)								(9.9)
8									
7									
6									
มุงที่คน	5				(5.5)				
4									
3									
2									
1	(1.1)								(9.1)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	มุงที่ผลิตผล								

ภาพที่ 2.3 แสดงตารางการจัดการของเบลคกับมูตัน

จากรูปข้างต้น พอจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารแบบ (1.1) หรือแบบไม่เอาไหน เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจําไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1.1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานเกี่ยวกับความ

ขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษรโดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปยั่วยุให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี

2. ผู้บริหารแบบ (1.9) หรือแบบซุ่มนุมนุสรสร้างสรรค์ เป็นผู้บริหารแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดเป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1.9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเป็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกตองก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่ยอมให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้บริหารแบบ (9.1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน เป็นผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้องเป็นผู้ชี้บ่งว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9.1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้นลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

4. ผู้บริหารแบบ (9.9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์การ ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9.9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูล

ต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้บริหารแบบ (5.5) หรือแบบทางสายกลาง เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (5.5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ตอรองหรือการประนีประนอม

ราฮิม (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 154-156) วิธีการแบบใดที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในตอนที่แล้วได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบ (9,1) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการใช้อำนาจ
2. ผู้บริหารแบบ (1,1) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการถอนตัว
3. ผู้บริหารแบบ (1,9) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการกลบเกลื่อน
4. ผู้บริหารแบบ (5,5) จะจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. ผู้บริหารแบบ (9,9) จะจัดการกับความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ในเรื่องที่ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมส์ ซึ่งมีแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การเอาชนะ
2. การหลีกเลี่ยง
3. การยอมให้
4. การประนีประนอม
5. การร่วมมือ

แบบต่าง ๆ ของการจัดการกับความขัดแย้งทั้งเบลคกับมูตันและของโรมส์ ตั้งอยู่บนกรอบ แนวความคิดของทฤษฎีสองมิติ แนวคิดของเบลคกับมูตันประกอบด้วยมิติมุ่งที่ผลิตผล แนวคิดของโรมส์ประกอบด้วยมิติการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงพฤติกรรมร่วมมือ กับมิติการเอาใจตนเองซึ่งแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ต่อมาราฮิม ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี สหรัฐ

อเมริกา ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือมิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น

5 แบบดังรูป



ภาพที่ 2.4 แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม

แบบของการจัดการกับความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ มีดังนี้

1. การผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกันหากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำ

ความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 :136 – 151) ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้วยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ
2. แบบแพ้-แพ้
3. แบบชนะ-ชนะ

การจะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง

4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา ยุทธศาสตร์แต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบโดยมากจะเป็นแบบ แพ้-ชนะ คนโดยมากมองเห็นการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ แต่ละฝ่ายจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ให้มากที่สุดหรือได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะสรุปว่าถ้าฝ่ายเราชนะ ฝ่ายเขาก็จะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของตามต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ขึ้นอยู่กับการมองว่าอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ใด ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงพยายามที่จะมีหรือควบคุมสิ่งต่อไปนี้

ก. ข่าวสารและข้อมูลต่าง

ข. เงิน

ค. อำนาจ

ง. สัมพันธภาพที่ดีกับคนสำคัญ ๆ หรือกับคนที่มีอำนาจ

หลังทุกอย่างที่มีของทั้งสองฝ่ายจะถูกใช้ไปเพื่อต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามมากกว่าจะมุ่งไปที่ปัญหาร่วมกัน การจัดตั้งหรือการหาพรรคพวกจะเข้ามาแทนที่การมีเหตุผล การวิพากษ์วิจารณ์ให้ย่อยยับไป และการกล่าวหาซึ่งกันและกันจะเข้ามาแทนที่ข้อเท็จจริงและการเจรจกันอย่างเปิดอกและตรงไปตรงมา แต่ละฝ่ายจะพยายามบิดเบือนภาพพจน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง คู่กรณีพยายามที่จะชี้ให้เห็นความแตกต่างมากกว่าพยายามที่จะชี้ให้เห็นความคล้ายกัน พยายามที่จะเน้นให้เห็นความเลวมากกว่าพยายามที่จะชี้ให้เห็นความดี พยายามที่จะจี้ไปที่ตำแหน่งของแต่ละฝ่าย

เนื่องจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้ชนะ ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจ ซึ่งซึ่ง เคียดแค้น หรือพยายาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ จึงเป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งต่อไปอีก ซึ่งเป็นเรื่องของความแค้นที่ต้องชำระ อย่างน้อยที่สุดฝ่ายแพ้จะรู้สึกเสียหน้าและจะไม่มีทางลืมความขัดแย้งนี้เลย

ส่วนดีของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจมาตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤตหรือไม่มีความปลอดภัย หากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้รู้ชนะไป หรือเหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด คนที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะต้องเป็นผู้ที่คนทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อาจทำได้และได้ผลในระยะเวลานั้นสั้นและฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หากใช้วิธีแก้ปัญหาแบบนี้บ่อย ๆ แล้วในระยะยาวทั้งสองฝ่ายจะขาดทุน ยิ่งไปกว่านั้นวิธีแก้ปัญหาแบบนี้มักจะทำให้เกิดในบรรยากาศที่ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันมีในระดับต่ำ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มักจะมีปรากฏการณ์ดังต่อไปนี้ ออกมาให้เห็น

1. เมื่อความขัดแย้งเริ่มต้นขึ้น แต่ละกลุ่มก็จะตั้งท่าเพื่อจะเอาชนะ เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ฝ่ายตรงข้ามจะถูกตราหน้าว่าเป็นศัตรู
2. การบริหารภายในกลุ่มจะเป็นเผด็จการ ภาวะผู้นำจะตกอยู่กับคนใดคนหนึ่งและคน ๆ นั้นมักจะค่อนข้างก้าวร้าว จะเห็นได้ว่าผู้นำมีอำนาจที่ชัดเจนในการควบคุมคนอื่น ๆ
3. ภายในกลุ่มจะไม่มีเวลาสำหรับการอภิปรายหรือโต้เถียงกันอีกแล้ว ไม่มีเวลาที่จะหาทางเลือกที่ดีกว่า รีบตัดสินใจโดยมุ่งที่การแพ้-ชนะเป็นประเด็นสำคัญ
4. เมื่อการต่อสู้เพื่อแพ้-ชนะสิ้นสุดลง ก็เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม จะแตกแยกออกเป็นฝ่าย ๆ ภายในกลุ่ม การแตกแยกอาจเห็นได้ชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ได้
5. มีการบิดเบือนเกิดขึ้นทั้งในด้านการตัดสินใจและการรับรู้ การบิดเบือนจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การแก้ปัญหาของกลุ่มหนึ่งจะถูกมองว่าดีเยี่ยม แต่การแก้ปัญหาของอีกกลุ่มหนึ่งจะถูกมองว่าแย่มาก แม้ว่าตามความเป็นจริงแล้วการแก้ปัญหาของกลุ่มหนึ่งจะดีกว่าก็จริง แต่อีกกลุ่มหนึ่งจะไม่ยอมรับ ความขัดแย้งจะลดภาวะวิกฤติลงแต่จะกลับเพิ่มภาวะจิตวิสัย
6. การรับรู้ที่บิดเบือนจะเพิ่มขึ้นในแต่ละกลุ่ม แต่กลุ่มจะมีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ความไว้วางใจจะหว่างกันจะลดหายไป เมื่อความขัดแย้งมีต่อไปอีก การรับรู้ที่บิดเบือนก็จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ หากจัดให้มีตัวแทนของกลุ่มเพื่อการเจรจา กัน จะเห็นว่าตัวแทนของฝ่ายตนดีกว่าตัวแทนของฝ่ายตรงข้ามเป็นอันมาก
7. การบิดเบือนเกิดขึ้นทั้งในกระบวนการแห่งปัญญาและกระบวนการรับรู้ จะมีความจำที่ลำเอียงเกิดขึ้นเพื่อไปขยายความขัดแย้ง จำได้เฉพาะส่วนที่เลวของฝ่ายตรงข้าม ส่วนที่ดีจะไม่นำมาพูดถึง ละเลย หรือมองข้ามสิ่งที่เห็นพ้องกัน เห็นแต่เพียงว่าฝ่ายตนถูกต้อง

8. จะทำให้เกิดมีตัวแทนของกลุ่มขึ้นมาเพื่อมุ่งที่จะเอาชนะ จะมีแรงกดดันไม่ให้ผู้แทนของกลุ่มพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ของวัตถุประสงค์หรือหาทางออกที่ดีกว่า แต่จะกดดันให้ผู้แทนมุ่งเอาชนะอย่างเดียวด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะชี้ให้เห็นจุดอ่อนของฝ่ายตรงข้าม ตัวแทนของฝ่ายชนะจะกลายเป็นวีรบุรุษของกลุ่ม

ดังที่เห็นกันอยู่ทั่วไป การแก้ปัญหาขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มักจะใช้อำนาจและไม่ใช้วิธีการแบบสร้างสรรค์หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ

แม้ว่าการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะจะมีผลดีอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่มักจะเกิดผลในทางลบ การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ จะเป็นเสมือนยาพิษที่ไปทำลายสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์การ การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ จะปรากฏให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะและฝ่ายหนึ่งแพ้ แต่หากพิจารณาด้วยความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้พ่ายแพ้ด้วยกันทั้งสิ้น การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ อาจเกิดผลเสียดังนี้

1. เบี่ยงเบนการใช้พลังงานและเวลาไปจากตัวปัญหาที่แท้จริง
2. ทำให้การตัดสินใจช้าลง
3. ทำให้เกิดทางตัน โดยหาทางออกไม่ได้
4. คนที่มีส่วนร่วมในความขัดแย้งมักจะเป็นคนก้าวร้าวเป็นส่วนใหญ่
5. ไม่ยอมรับฟังความเห็นของฝ่ายตรงข้าม
6. สกัดกั้นไม่ให้แสวงหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีกว่า
7. ไม่มีความเห็นใจที่จะให้แก่ฝ่ายตรงข้าม
8. มองเห็นฝ่ายตรงข้ามเฉพาะในแง่ร้าย มองเห็นฝ่ายตนดีไปหมด
9. ผู้พ่ายแพ้ย่อมขุ่นเคือง และมักไม่ยอมรับความพ่ายแพ้
10. ผู้พ่ายแพ้ย่อมแสวงหาทางที่จะแก้แค้นหรือเอาชนะให้ได้
11. ก่อให้เกิดการให้ร้ายซึ่งกันและกัน ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
12. ก่อให้เกิดการทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์
13. เมื่อได้รับชัยชนะใหม่ ๆ ผลงานจะลดลงหรือเลวลง เพราะไม่สนใจที่จะประเมิน

การทำงานของตน

14. สมาชิกบางคนของฝ่ายชนะจะพยายามแสวงหาประโยชน์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มหากไม่สามารถประสานประโยชน์กันได้

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ ๆ เช่น

1. การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม ดังจะเห็นได้จาก

ตัวอย่างที่ผู้บังคับบัญชาสั่งว่า "ทำตามที่ผมสั่ง เพราะผมเป็นหัวหน้าคุณ" ฉันทเป็นอาจารย์ใหญ่ที่นี้ทำตามที่ฉันสั่ง ไม่ต้องไปฟังเสียงใครอีก" วิธีการเช่นนี้หัวหน้าย่อมเป็นฝ่ายชนะและลูกน้องก็จะตกเป็นฝ่ายแพ้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้น ๆ การยุติความขัดแย้งโดยใช้อำนาจมักจะนำไปสู่การแสดงออกในเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำดังนั้นการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลดีเต็มที่

2. การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางจิตใจ เป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำตาม ตัวอย่างที่เห็นได้บ่อย ๆ ในทุกวันนี้คือการลงเสียงเลือกตั้งหัวหน้าหรือผู้แทนของกลุ่มที่มีสมาชิกไม่มากนัก แม้ว่าการเลือกจะอ้างว่าเป็นวิธีลับ แต่การออกเสียงก็มักจะกระทำโดยให้สมาชิกเขียนชื่อบุคคลที่เหมาะสมแล้วทิ้งในหีบบัตรเลือกตั้ง กรรมการนับคะแนนย่อมจำลายมือของสมาชิกในกลุ่มได้ จึงทราบได้ว่าใครลงเสียงให้ใคร ถ้าหากก่อนการลงเสียงเลือกตั้งมีการคุกคามขู่เข็ญหรือมีการขอร้องไว้ก่อนแล้ว ผู้จะไปใช้สิทธิยอมลำบากใจ จะไม่ใช่สิทธิก็เกิดความกลัว จะใช้สิทธิตามความคิดเห็นของตนก็ไม่กล้า ด้วยเหตุนี้ผลที่ออกมาแม้จะเป็นเสียงข้างมาก แต่ก็เชื่อถือไม่ได้

3. การใช้เสียงข้างมาก เป็นการใช้อำนาจเพื่อการตัดสินใจ แม้จะปรากฏแนวโน้มว่าเสียงข้างมากมักจะถูกต้อง แต่เมื่อมีเสียงข้างมาก ก็ย่อมจะต้องมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้น พวกเสียงข้างน้อยคือพวกพ่ายแพ้ การโหวตของคนนั้นในบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุด้วยผล แต่จะโหวตตามฝ่ายที่ตนคาดว่าจะชนะต่างหาก หากพวกเสียงข้างน้อยโหวตเพื่อยุติเรื่อง ๆ จะทำให้เกิดความคิดว่าความพ่ายแพ้เป็นการพ่ายแพ้ส่วนบุคคลไม่ใช่พ่ายแพ้โดยเหตุผลหรือหลักการ การใช้เสียงข้างมากจะได้ผล ถ้าหากจะใช้นาน ๆ ครั้ง มิใช่ใช้เป็นประจำ และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

4. การใช้เสียงข้างน้อย เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อีกวิธีหนึ่งซึ่งโดยมากจะใช้อำนาจจากการเป็นประธานของที่ประชุม เช่น ประธานพูดว่า "ในสัปดาห์หน้าดูเหมือนไม่มีอะไรเร่งด่วน ดังนั้นไม่ต้องประชุมก็แล้วกัน" ถ้าสมาชิกในที่ประชุมเงียบ ประธานก็จะเอาความเงียบสนับสนุนแนวคิดของตน คือ ตีความหมายของความเงียบว่าเห็นด้วย การใช้เสียงข้างน้อยตัดสินใจที่มักจะมีอีกวิธีหนึ่งคือการให้ผู้สนับสนุนเพียงเล็กน้อยแล้วสรุปว่าเป็นความเห็นของที่ประชุม เช่น ในที่ประชุมมีสมาชิก 10 คน มีผู้ออกความเห็นสนับสนุนประเด็นเพียง 2 หรือ 3 คน ประธานก็จะสรุปว่าทุกคนที่อภิปรายเห็นด้วยกันทั้งนั้น ที่ประชุมทั้งหมดก็คงเห็นพ้องด้วยจึงกลายเป็นมติของที่ประชุมไป

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้หรือแบบประนีประนอม

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากอีกวิธีหนึ่งคือแบบประนีประนอมหรือแบบแพ้-แพ้ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด แต่ละฝ่าย

จะพอใจถ้าหากได้รับการแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิมหรือได้รับแต่เพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง เป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า "ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย" หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่หรือเป็นแบบแพ้-แพ้

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ นี้ แต่ละฝ่ายจะพยายามหาข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตนมากกว่าเพื่อจะช่วยเหลือแก้ปัญหา เอาข้อมูลมาปิดบังหรือให้ร้ายฝ่ายตรงข้าม พลังต่าง ๆ ถูกใช้ไปเพื่อการต่อสู้กันมากกว่าเพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหา จุดเน้นของการประนีประนอมอยู่ที่แต่ละฝ่ายคิดว่าฝ่ายตนต้องเสียสละอะไรบ้าง แต่ละฝ่ายจะเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นที่ฝ่ายตนได้ประโยชน์ การแก้ปัญหาแบบนี้จึงมักจะลงเอยที่แต่ละฝ่ายจะได้ส่วนแบ่งน้อยกว่าที่ตนควรจะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับเจรจาเพื่อร่วมมือกันอย่างแท้จริง

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ จะต้องมีอย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเสนอเงื่อนไขเพื่อการต่อรองทั้งสองฝ่ายเจรจาต่อรองกันก็ด้วยตระหนักว่าเขาจะได้ส่วนแบ่งหรือได้รับอะไรบ้างซึ่งอาจน้อยกว่าที่เขาคาดหวัง แต่ก็ยังดีกว่าการที่จะเสี่ยงกับการไม่ได้อะไรเลย

การเจรจาต่อรองของกลุ่มมักจะกระทำผ่านหัวหน้าหรือผู้แทน ตัวแทนที่ทำการเจรจาจะมีความกังวลอย่างมากในการรักษาหน้าของตน จึงก่อให้เกิดการกล่าวหาอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากัน แต่ก็อาจทำให้เกิดความแตกแยกมากขึ้น ถ้าหากแต่ละฝ่ายเห็นว่าตนได้น้อยเกินไปไม่คุ้มค่ากับการเจรจา หรือได้รับโดยเห็นว่าไม่เป็นธรรม

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ โดยอาศัยการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือ นั้น อาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่ก็อาจต้องนำไปสู่การเจรจกันใหม่อีก เมื่อมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกิดขึ้น แม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ประโยชน์สำคัญยิ่งของการเจรจาต่อรองในการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ก็คือทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคิด ความคาดหวัง และลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีในการเจรจกันชั่วคราวใหม่

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ มีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ ๆ เช่น

1. การประนีประนอม ผู้บริหารจะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ย ให้มาพบกัน ครึ่งทาง แต่ละฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่แต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน ถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่งการประนีประนอมจะไม่ได้ผล

2. การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่งโดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะยอมแพ้ให้อีกเรื่องหนึ่งในกรณีเช่นนี้ แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่งและจะชนะเรื่องหนึ่ง ไม่มีทางที่จะชนะทั้งสองเรื่อง อีกรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้คือ การขอร้องให้คนทำงานในสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วย โดยการให้สินบนค่าตอบแทน หรือบำเหน็จพิเศษ หรือเป็นการให้ของ ให้ตำแหน่ง เพื่ออุดปากไม่ให้โวย การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้แม้จะมีผลงานเกิดขึ้นบ้าง แต่ทั้งสองฝ่ายก็สูญเสียทั้งคู่ และมีผลเสียต่อหน่วยงาน

3. การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ อาจเห็นได้จากการที่หัวหน้าในระดับต้นตกลงกันไม่ได้ ในประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาให้ หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วให้อนุญาตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด ในทั้งสองกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและอนุญาตตุลาการมักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหาย จึงทำให้ผลของการตัดสินใจออกมาว่าทั้งสองฝ่ายไม่ได้เต็มตามจุดมุ่งหมายเดิม จะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมด

4. การอาศัยระเบียบ หัวหน้าหลายคนมักจะปฏิเสธคำขอของลูกน้องว่าผิดระเบียบหรือไม่มีในระเบียบ หรืออ้างว่าไม่สามารถอนุญาตได้เพราะขัดกับระเบียบ ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันเป็นแบบนี้อ้างระเบียบหนึ่งเพื่อการอนุมัติช่วยเหลือพวกพ้องของตน และอ้างอีกระเบียบหนึ่งหรือระเบียบเดิม แต่คนละข้อเพื่อการไม่อนุมัติคนที่ไม่ใช่พวกตน วิธีการเช่นนี้เป็นการอ้างระเบียบเพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้ายอมทำให้ลูกน้องซุนเคือง เพราะเป็นการเลือกปฏิบัติ หัวหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้า นอกจากการรักษาสถานภาพเดิมไว้เท่านั้น

5. การโคจรทางการบริหาร เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเตะถ่วงหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว คล้ายกับการรอเวลาให้น้ำเซียวผ่านพ้นไปก่อนจึงจะคิดพูดจากัน ผู้บริหารประเภทนี้มักจะบอกกับคู่ขัดแย้งว่า "อยู่ในระหว่างการพิจารณา" "ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม" "เป็นเรื่องซับซ้อนต้องใช้เวลาหน่อย" ลักษณะเช่นนี้เป็นการยากที่จะทำให้ความกระวนกระวายใจของคู่ขัดแย้งบรรเทาลงได้ การแก้ปัญหาแบบนี้จะได้ผลชั่วคราวชั่วคราวเพราะไม่เคยนำความไม่ลงรอยกันมาพูดกัน จะเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในภายหลัง

ลักษณะที่คล้ายกันของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ กับแบบแพ้-แพ้

ความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ และแบบแพ้-แพ้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไม่ลงรอยกันทางวิธีการนั้นคือระหว่างวิธีของเรากับวิธีของเขา หรือระหว่างทางเลือก ก. กับทางเลือก ข. เป็นต้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ กับแบบแพ้-แพ้ แม้จะมีความแตกต่างกันในบางอย่าง แต่ก็ยังมีลักษณะคล้ายกันในหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. จะเห็นได้ชัดเจนว่าจะแยกออกเป็นฝ่าย ๆ มีฝ่ายเขา-ฝ่ายเรา แทนที่จะแบ่งออกเป็นพวกเรากับปัญหาที่ต้องเผชิญ
2. พลังทั้งหลายจะถูกใช้ไปเพื่อการมีชัยของฝ่ายเรา และการพ่ายแพ้ของฝ่ายตรงข้าม
3. แต่ละฝ่ายจะมองปัญหาจากจุดยืนของฝ่ายตนเท่านั้น ไม่ได้มองปัญหาในรูปของความต้องการร่วมกัน
4. เน้นที่กระบวนการเพื่อแก้ปัญหาให้ได้เท่านั้น ไม่ตระหนักถึงเป้าหมาย คุณค่า หรือแรงจูงใจในการแก้ปัญหา
5. ความขัดแย้งกลายเป็นเรื่องของบุคคลมากกว่าหลักการ ไม่มุ่งเน้นที่ข้อเท็จจริง และประเด็นปัญหา
6. ไม่มีการแยกแยะระหว่างกิจกรรมการแก้ปัญหาขัดแย้งกับกระบวนการอื่น ๆ ของกลุ่มและไม่ได้นึกถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง
7. แต่ละฝ่ายเน้นที่ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่สนใจความสัมพันธ์ของบุคคล และผลระยะยาวที่เกิดจากวิธีแก้ปัญหา

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สพอารมณ์และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมีเป้าหมายที่การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ มีลักษณะคล้ายกันกับการแก้ปัญหาโดยการร่วมมือ ซึ่งได้เคยอธิบายไว้ในที่อื่น ๆ แล้ว

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นั้น แต่ละฝ่ายควรจะมีอำนาจในระดับใกล้เคียงกันไม่มีฝ่ายหนึ่งจะสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พลังของแต่ละฝ่ายจะถูกใช้โดยมุ่งที่ปัญหามิได้มุ่งไปที่คู่ต่อสู้ การแก้ปัญหาแบบนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน ทุกฝ่ายจะต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง และเลือกทางออกที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาแบบนี้ต้องอาศัยความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ จำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่จะมองปัญหาแบบชนะ-ชนะ มากกว่าในแบบแพ้-แพ้ ผู้ที่หวังผลในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาทางออกหรือทางเลือก เลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม พิจารณา

ศึกษานุคคลที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหาจากแบบเดิมคือแบบแพ้-ชนะ มาเป็นแบบชนะ-ชนะนั้น จำเป็นจะต้องสนใจความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นวิธีแก้ปัญหาจะต้องให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การและความต้องการของบุคคลด้วย ความสามารถที่จะมองปัญหาความขัดแย้งว่ามีศักยภาพที่จะใช้ยุทธศาสตร์แบบชนะ-ชนะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ความสามารถนี้จะช่วยจำแนก และแยกความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะที่แท้จริงกับความขัดแย้งที่สามารถเปลี่ยนมาเป็นแบบชนะ-ชนะได้ ถ้าหากคู่ขัดแย้งยังเห็นว่ามีทรัพยากรมากมายแล้วสถานการณ์เช่นนี้ย่อมง่ายที่จะลดความขัดแย้งและสามารถแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะได้ไม่ยากนัก

เงื่อนไขที่สำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ก็คือ

1. เป็นการแก้ปัญหาที่เขาก็ได้รับประโยชน์โดยสามารถบรรลุเป้าหมายของเขา เราก็ได้รับประโยชน์โดยสามารถบรรลุเป้าหมายของเรา และวิธีการในการแก้ปัญหานั้นทุกฝ่ายยอมรับ หรือไม่มีใครคัดค้าน

2. เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่จะเปิดเผยและสื่อสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และความรู้สึก

3. ปฏิบัติตามกระบวนการ ที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียด นั่นคือไม่ใช่ปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหาที่ท่านต้องการหรือปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหาที่ข้าพเจ้าต้องการ แต่ปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหาที่เราต้องการ

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การที่จะใช้วิธีใดเพื่อแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การที่บุคคลจะใช้อำนาจหรือไม่ จะเจรจากันหรือไม่ หรือจะร่วมมือกันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการที่แต่ละฝ่ายมีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ในจุดประสงค์ กระบวนการที่ใช่ และธรรมชาติของความสัมพันธ์ของอำนาจ แม้ว่าความร่วมมือ หรือการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดก็ตาม วิธีนี้ แต่การใช้ยุทธศาสตร์นี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และวิธีการที่คล้ายกันของทั้งสองฝ่าย และจะต้องพยายามทำความเข้าใจของอำนาจให้เป็นกลางให้ได้

การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. มุ่งเน้นที่การมีเป้าหมายร่วมกัน การแสวงหาข้อเท็จจริง การเปิดเผยความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย และการยอมรับว่าการมีความเห็นแตกต่างกันอาจเป็นประโยชน์ บันไดขั้นแรกในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะก็คือ ความต้องการที่จะแก้ปัญหา ไม่ใช่การมุ่งที่จะตำหนิใคร หรือพยายามหาว่าใครเป็นฝ่ายผิด

2. ขั้นที่สองในการเลือกกลยุทธ์ก็คือการสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ การสร้างบรรยากาศเช่นนี้อาจทำได้โดยการพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานของสมาชิก วิธีที่จะพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันนี้อาจทำได้โดยการเพิ่ม

ประสิทธิภาพของการสื่อสารและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมที่เสนอแนะนี้จะส่งผลต่อการยอมรับซึ่งกันและกัน และการมีความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์การ

3. ขั้นที่สามของการเลือกกลยุทธ์ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นนี้ผู้ร่วมงานทั้งหลายจะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งจากผู้บริหาร การเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาของสมาชิก จะช่วยให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้เอง ถ้าหาสมาชิกของกลุ่มมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตัวเองแล้ว ความต้องการหรือความปรารถนาในการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะก็จะลดหายไป

4. ขั้นที่สี่ของการเลือกกลยุทธ์ก็คือการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เนื่องจากความขัดแย้ง เป็นผลของความไม่พอใจในสถานการณ์หรือในความสัมพันธ์บางอย่าง ดังนั้นกลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ จะต้องมุ่งขจัดความไม่พอใจนี้และเสนอแนะทางเลือกหรือทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับ และสามารถปฏิบัติได้สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาจะต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ สมรรถภาพของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่ การแก้ปัญหาจะต้องคำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์การและสิ่งแวดล้อมด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น การร่วมมือหรือแบบชนะ-ชนะ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับ การวางกลยุทธ์ ในเรื่องต่าง ๆ เช่น

ปัญหาของความล้าสมัยของโครงสร้างขององค์การ

ปัญหาของความไม่พอเพียงของทรัพยากร

ปัญหาของการไม่ปรับเปลี่ยนค่านิยม

ปัญหาของการแก้ปัญหาประจำวัน

ปัญหาของการจัดสรรทรัพยากร

ปัญหาของการมีความคาดหวังในมุมแคบหรือในวงจำกัด

เทคนิควิธีที่เป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ได้แก่ การมีความเห็นสอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสาน

1. การมีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายยอมรับ ทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม เพราะการตัดสินใจของกลุ่มย่อมจะดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง

วิธีการที่จะทำให้มีความเห็นสอดคล้องกันในวิธีแก้ปัญหานั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งควรจะ

1. มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหามากกว่าจะมุ่งเน้นที่คู่ขัดแย้ง นั่นคือพยายามเปลี่ยนจาก "การมุ่งเอาชนะกัน" มาเป็น "ช่วยกันเอาชนะปัญหา" ซึ่งเป็นความพยายามที่จะให้คู่ขัดแย้งช่วยกันวิเคราะห์ว่าปัญหาคืออะไร และปัญหาอยู่ที่ไหน

2. หลีกเลี่ยงการโหวตเสียงเพื่อหาประชามติ หรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน เพราะทั้งสองวิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ และแบบแพ้-แพ้
3. แสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ หากไม่เป็นการคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น
5. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เน้นตัวเอง ไม่แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกหรือแสดงถึงตำแหน่งหรือความต้องการของตน

2. การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากแบบการให้ความเห็นสอดคล้องกันแต่เพียงเล็กน้อย แบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี แต่การตัดสินใจแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหาแบบนี้จะมีประโยชน์มากขึ้นไปอีก ถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

องค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจแบบผสมผสานประกอบด้วย

1. ทบทวนและปรับสภาพของความสัมพันธ์ เป็นการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกันของทั้งสองฝ่ายที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือ และหาทางปรับความสัมพันธ์เท่าที่จะทำได้

2. ทบทวนและปรับการรับรู้ เป็นการหาข้อเท็จจริงของการรับรู้ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน

3. ทบทวนและปรับทัศนคติ เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของแต่ละฝ่ายที่มีต่อกัน

4. การกำหนดปัญหา เป็นการตกลงร่วมกันว่าปัญหาคืออะไร

5. การแสวงหาทางแก้ไข เป็นการแสวงหาวิธีต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา

6. ตัดสินใจแบบมีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นการประเมินทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และลงข้อยุติว่าวิธีแก้ปัญหาวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด

เนื่องจากการแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่พยายามหาทางแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน พยายามร่วมกันวิเคราะห์ว่าปัญหาอยู่ที่ใด นับว่าเป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการตัดสินใจแบบผสมผสานนั้น ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาหรือการระบุว่าเป็นปัญหาคคืออะไรนั้น ควรจะเกิดจากความพยายามร่วมกันในการแสวงหาข้อเท็จจริง มากกว่าที่จะเกิดจากการรับรู้ที่ละเอียงของแต่ละฝ่าย

2. ควรระบุปัญหาให้เฉพาะเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากกว่าที่จะเป็นนามธรรม

3. ข้อตกลงกันในเบื้องต้นนั้นควรระบุเป้าหมายและความเชื่อของทั้งสองฝ่าย ทั้งที่เหมือนกันและต่างกัน

4. การอภิปรายระหว่างกลุ่มควรจะอภิปรายให้ตรงประเด็น ปราศจากการแสดงออก ที่เป็นการประเมินฝ่ายตรงข้าม คำถามที่ใช้ควรเป็นคำถามที่ล้วงเอาข้อมูล ไม่ใช่เป็นการดูถูกฝ่ายตรงข้าม

5. ทั้งสองฝ่ายควรจะทำางร่วมกันเพื่อแสวงหาหรือพัฒนาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ ถ้าหากไม่สามารถจะร่วมทำงานด้วยกันได้ แต่ละฝ่ายก็ควรจะเสนอแนะทางออกหรือทางเลือกไว้ 2-3 ทาง ไม่ควรจะเสนอแนะเพียงทางที่เหมาะสมแต่ตนเพียงทางเดียว โดยไม่สนใจความเป็นไปได้ของวิธีแก้ปัญหาทางอื่น ๆ

6. ควรประเมินทางเลือกโดยพิจารณาจากคุณภาพและการยอมรับของทุกฝ่าย เมื่อพบว่ามีทางเลือกที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด แต่จะเอื้อให้ประโยชน์มากแก่ฝ่ายหนึ่ง ควรจะพิจารณาประโยชน์เป็นพิเศษของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดในลักษณะที่เท่าเทียมกัน

7. ข้อตกลงในแต่ละเรื่องควรจะถือว่าเป็นการตกลงชั่วคราว จะรับว่าเป็นข้อตกลงที่แท้จริงภายหลังจากที่ได้นำทุกเรื่องมาพิจารณาพร้อมกันและร่วมกัน และทุกฝ่ายยอมรับและจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น ๆ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ

การแก้ปัญหาแบบกระบวนการเป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ ควรจะมีทัศนคติดังนี้

1. ยอมรับในตัวเอง ยอมรับในคุณค่าและความสามารถของตนว่ามีมากพอที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ หากเราไม่ยอมรับตัวเราเองแล้วก็คงจะเป็นการยากที่จะให้คนอื่นมายอมรับตัวเรา

2. ยอมรับในบุคคลอื่น จะต้องยอมรับว่าคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มีความหมายและมีความสำคัญ

3. มองโลกในแง่ดี ผู้ที่จะดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งควรจะเป็นผู้ที่เชื่อว่าปัญหาทั้งหลายนั้นอยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

4. ยอมรับว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดและกระบวนการที่เป็นความสร้างสรรค์

5. มีความเต็มใจและจริงใจที่จะแก้ปัญหา ยอมเสียสละเวลาและใช้ความพยายามในการลดปัญหา หรือในการแก้ปัญหา

6. ไม่เป็นผู้มีความโน้มเอียงในการที่จะทำสิ่งต่อไปนี้
- ก. มักปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา
  - ข. มักจะละเลยปัญหา ไม่สนใจปัญหา หรือเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องไร้สาระ
  - ค. ชอบตำหนิคนอื่นว่าเป็นตัวปัญหา
  - ง. ชอบตำหนิสิ่งต่าง ๆ ว่าเป็นตัวทำให้เกิดปัญหา

การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการสร้างทีม

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นพิธีการนั้น อาจกระทำได้โดยการปรับวิธีการทำงานใหม่ ใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างใหม่ จัดกลุ่มภารกิจเป็นพวก ๆ เสียใหม่ แต่ในองค์การของรัฐนั้น อาจยากที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีอำนาจพอที่จะเปลี่ยนสถานการณ์ได้ จุดหรือเงื่อนไขที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ห่างไกลจากที่เกิดปัญหาจริง ๆ มาก เช่น ปัญหาเกิดที่โรงเรียน แต่จะต้องแก้ระเบียบของกรม เป็นต้น ในบางกรณีผู้บริหารระดับล่าง ร้องขอเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นทางการ แต่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป อาจคิดว่าเพราะการหย่อนสมรรถภาพของผู้บริหารระดับล่างก็ได้ ทางออกของปัญหานี้ก็คือใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบไม่เป็นพิธีการ ซึ่งอาจง่ายในการนำไปปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องที่ทักษะในการทำงานกับคน

เทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบไม่เป็นพิธีการมีหลายวิธี วิธีที่เห็นว่าเป็นประโยชน์มากก็คือการสร้างทีม

ในการพัฒนาองค์การนั้นอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มการประสานงานความไว้วางใจกัน การเปิดโอกาสและการสื่อสารที่ดี เทคนิคการสร้างทีมก็มุ่งที่จะให้เกิดผลดังกล่าว

การนำเทคนิคในการสร้างทีมมาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกันและมีการร่วมมือกัน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเริ่มต้นสร้างนิสัยที่จะได้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน ในความขัดแย้งนั้นมักมิได้มีปัญหาเดียว แต่จะมีปัญหาอื่น ๆ มาทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สกัดกันไม่ให้เกิดความไว้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาความซุนเคืองใจในการทำงานแต่ละวันเป็นเบื้องต้น ความซุนเคืองใจในการทำงานเป็นผลให้ความไว้วางใจกันและความร่วมมือกันมีในระดับต่ำ

มีวิธีการหลายวิธีที่สามารถใช้ในการสร้างทีม และมีในเกือบจะทุกงานสังคมและในสถานที่ซึ่งห่างไกลจากความกดดันในการทำงานตามปกติ วิธีที่อาจทำเป็นระบบก็โดยการให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่บังคับให้มีการพึ่งพาอาศัยกัน นั่นก็คือจัดกิจกรรมที่ต้องทำเป็นทีมและให้เกิดการเรียนรู้ว่ากิจกรรมนั้น จะทำได้ถ้าเราพึ่งเขาและเขาพึ่งเรา เช่น จัดกิจกรรมให้กับเจ้าหน้าที่การเงินของมหาวิทยาลัย โดยจัดในสถานที่ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้เจ้าหน้าที่

การเงินจากกองคลัง และจากคณะต่าง ๆ เข้าร่วม โดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่การเงินจากหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ อาจไม่ค่อยได้พบปะกันบ่อยนัก กิจกรรมที่จัดอาจเป็นเกมต่าง ๆ โดยเกมนั้น ๆ เล่นเป็นทีม ๆ ละ 2 คน และในแต่ละเกมผู้เล่นทั้งสองคนจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมจะเกิดขึ้นจากเกมเหล่านี้ เกมจะช่วยให้มีความรู้สึกอบอุ่นต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะร่วมกันทำงานด้วยกันต่อไปได้

การสร้างทีมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการแก้ปัญหา ควรจะสนับสนุนด้วยประสบการณ์ของสถานที่ทำงานจึงจะประสบผล ความซุนเคื่องใจที่เกิดจากที่ทำงานนั้นยากที่จะแก้ไข และมักจะสกัดกั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ ๆ มีความขัดแย้งกันเรื่อยมาตั้งแต่อดีต การสร้างทีมจะได้ผลสำหรับคนที่ทำงานต่างสถานที่กัน การสร้างทีมจะไม่ได้ผลกับคนที่ทำงานที่เดียวกันและขัดแย้งกันมาก่อน นอกจากจะไม่ได้ผล อาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายถึงที่สุด ตัวอย่างเช่นในภาควิชาของมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีความขัดแย้งกันมาในอดีต หัวหน้าภาควิชาจึงจัดกิจกรรมให้พบปะกันภายนอกมหาวิทยาลัยโดยอาศัยเทคนิคการสร้างทีม สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร ได้พักผ่อน ได้คลายเครียด เปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้พูดถึงปัญหาของภาควิชา ใครมีปัญหาอะไรก็พูดออกมา แทนที่จะเกิดผลดีกลับเกิดผลตรงกันข้าม อาจารย์ต่างกล่าวหากัน โกรธเคืองกัน ผลที่หวังว่าจะเกิดความกลมเกลียวกันก็ไม่เกิดขึ้น ผลที่ตามมาทำให้ภาควิชาแตกออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ เช่น พวกสอนปริญญาตรีกับปริญญาโท พวกสอนประถมกับมัธยม เป็นต้น ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงผลของค่านิยมและการไม่ถูกกันของบุคคลที่มีมาแต่อดีต แต่ฝ่ายก็ต้องการให้ภาควิชาดำเนินการตามแนวทางของตน วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือนำต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ความซุนเคื่องใจหมดไปหรือลดลง การทำให้ความซุนเคื่องใจและความขัดแย้งลดลงนั้น ไม่จำเป็นต้องไปเปลี่ยนกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เพียงแต่เปลี่ยนความคาดหวังและความเคยชินในการทำงานก็อาจเพียงพอ เพราะถ้าไปเปลี่ยนแปลงกฎเพื่อคนใดคนหนึ่งจะทำให้เกิดความเลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีก

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำจัด หนูคง (2537 : 73-77) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาริการอำเภอเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง

2. ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษาที่ 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกันระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันและประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชูเกียรติ แถวบัวดา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรก โดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัวและพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงลำดับจากมากไปน้อย

2. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ

วีรพงษ์ แสนโกชน์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้อยู่สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่าการปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดัปลานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดัปลานสูง การแข่งขันใช้ในระดัปลานต่ำ

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

Graham (1990 : 3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าศึกษาธิการมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับปริมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

Alanis (1989 : 1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของศึกษาธิการ ที่ส่งผลต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน

การศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย จากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่อง การติดตามการใช้งบประมาณของ กรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย จากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่อง การติดตามการใช้งบประมาณของ กรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

Adams (1989 : 1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้ง และความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนีย เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่า ความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดการความขัดแย้ง 3 วิธีการ ได้แก่ วิธีการชนะ-ชนะ, วิธีการแพ้-แพ้, วิธีการชนะ-แพ้ ตามกรอบแนวความคิด การบริหารและการพัฒนาองค์การ ของ เชี่ยวชาญ อาศุ์วัฒนกุล โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งเป็น โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในนิคมอุตสาหกรรม บางปู เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายและหลักการที่ถูกต้อง ผู้วิจัยได้จัดลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 54 แห่ง มีผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 880 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโดยใช้ตาราง Krejcie and Mogan ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 269 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 270 คน โดยสุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโรงงานอุตสาหกรรมโดยตรงซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารแต่ละระดับดังนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
2. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
3. ผู้ตรวจสอบและควบคุมพนักงานฝ่ายโรงงาน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม  
ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์  
พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ลำดับ	โรงงานอุตสาหกรรม นิคมบางปู	ผู้จัดการ		ผช.ผู้จัดการ		ผู้ตรวจสอบ		รวม	
		ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.
*1	บ.โกชู คาเซอิ จก.	2	1	4	1	9	3	15	5
2	บ. โกเวล จก.	2	1	5	1	10	3	17	5
3	บ. คอลโลดินแคม จก.	2	1	4	1	11	3	17	5
4	บ. คลาเรียนท์ เคมีคอลส์ จก.	2	1	5	1	10	3	17	5
5	บ. คลาเรียนท์ โพรดักส์ จก.	1	1	3	1	8	3	12	5
6	บ. คิวแพค จก.	2	1	3	1	10	3	15	5
7	บ. จักรवाल เคมี จก.	1	1	3	1	7	3	11	5
8	บ. ชิกป่า (ประเทศไทย) จก.	3	1	5	1	13	3	21	5
9	บ. ซูฟพีเรียร์ เคมีอุตฯ จก.	2	1	4	1	8	3	14	5
10	บ. เซ่งใต้อุตสาหกรรม จก.	1	1	2	1	6	3	9	5
11	บ. เซนดะ จก.	2	1	4	1	11	3	17	5
12	บ. เซนเนก้า เกษตรเอเชีย จก.	2	1	4	1	12	3	18	5
13	บ. เซมเมตายม์ จก.	1	1	2	1	7	3	10	5
14	บ. ซันไลท์ เพนท์ จก.	2	1	5	1	11	3	18	5
15	บ. คาราย เคมี จก.	2	1	5	1	12	3	19	5
16	บ. ดับบลิว อาร์ เกรซ จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
17	บ. ดี.บี. เคมี จก.	2	1	4	1	11	3	17	5
18	บ. ดูปองท์ จก.	2	1	5	1	12	3	19	5
19	บ. ไคเวอร์ซี ไทยแลนด์ จก.	3	1	4	1	12	3	19	5
20	บ. ที.เอส. เคมีคอล จก.	2	1	4	1	13	3	19	5
21	บ. เทพพัฒนา เคมี จก.	1	1	2	1	7	3	10	5
22	บ. เทพสยาม จก.	1	1	2	1	6	3	9	5
23	บ. ไทยนันทา เคมี จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
24	บ. ไทยออกซิเดนทอล จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
25	บ. บางปู เคมีคอล จก.	2	1	5	1	12	3	19	5
26	บ. บี.พี.ที. อุตฯ จก.	2	1	5	1	9	3	16	5
27	บ. บี.เอ.เอส.เอฟ จก.	2	1	5	1	10	3	17	5
28	บ. บี.เอส. อินเตอร์ จก.	1	1	2	1	7	3	10	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงงานอุตสาหกรรม นิคมบางปู	ผู้จัดการ		ผช.ผู้จัดการ		ผู้ตรวจสอบ		รวม	
		ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.	ปชก.	ตย.
29	บ. ไบเออร์ไทย จก.	2	1	5	1	10	3	17	5
30	บ. โปรตุร่า เพ้นท์ จก.	2	1	5	1	9	3	16	5
31	บ. พาโต้เคมี จก.	2	1	7	1	12	3	21	5
32	บ. พาราเคมี จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
*33	บ. ทาเคฮาชิพลาสติก จก.	1	1	3	1	10	3	14	5
34	บ. ทีไอเค เมนูแพคเจอรัง จก.	2	1	4	1	12	3	18	5
35	บ. ไทยคาสท์ฟิล์ม จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
36	บ. ไทยฟูดูวี จก.	2	1	6	1	12	3	20	5
37	บ. ไทยโอเซียนปรินท์ จก.	2	1	4	1	11	3	17	5
38	บ. ไทยโฮเซ็ง แพ็คกิง จก.	3	1	5	1	11	3	19	5
39	บ. ปราการเอ็นเตอร์ไพรส์ จก.	1	1	2	1	12	3	15	5
40	บ. ไนบูลย์ อี.ซี.พี. จก.	2	1	3	1	10	3	15	5
41	บ. มัตซุย จก.	3	1	4	1	11	3	18	5
42	บ. แม็กซ์ พลาสติก จก.	2	1	5	1	11	3	18	5
43	บ. สามดี จก.	2	1	4	1	10	3	16	5
44	บ. ไนบูลย์ บรจุกัณฑ์ จก.	2	1	5	1	12	3	19	5
45	บ. อักตรอนพลาสติก จก.	3	1	6	1	12	3	21	5
46	บ. เอ็มซีพลาสติก จก.	1	1	3	1	10	3	14	5
47	บ. เอสไอเค จก.	2	1	5	1	11	3	18	5
48	บ. แอปเปิลฟิล์ม จก.	2	1	3	1	9	3	14	5
49	บ. โฮไทยพลาสติก จก.	1	1	3	1	10	3	14	5
50	บ. กิจถาวรการผลิต จก.	3	1	6	1	11	3	20	5
51	บ. กระสอบเกษตร จก.	2	1	4	1	12	3	18	5
52	บ. ไทยวินไฟเบอร์ จก.	2	1	4	1	11	3	17	5
53	บ. เอเชียไฟเบอร์ จก.	3	1	4	1	11	3	18	5
54	บ. เอ.เอฟ.กู๊ดริช จก.	2	1	4	1	12	3	18	5
รวม		104	54	220	54	556	162	880	270

หมายเหตุ : ลำดับที่ 1-32 เป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี

ลำดับที่ 35-54 เป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

ปชก. ย่อมาจาก ประชากร

กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารแต่ละระดับมีดังนี้

ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน	54 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวมเป็น 54 คน
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน	54 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวมเป็น 54 คน
ผู้ตรวจสอบและควบคุมฝ่ายโรงงาน	54 แห่ง ๆ ละ 3 คน รวมเป็น 162 คน
	รวมทั้งสิ้น 270 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม 2 ประเภท แบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ซึ่งเป็นแบบสอบถามประเมินค่า (Rating Scales) จำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อกำหนดค่าระดับการปฏิบัติดังนี้

- 5 หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง การปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด

โดยแบ่งแบบสอบถามถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรมบางปู ทั้ง 3 วิธีการ ดังนี้

- ข้อที่ 1-10 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธีการ ชนะ-ชนะ
- ข้อที่ 11-20 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธีการ แพ้-แพ้
- ข้อที่ 21-30 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธีการ ชนะ-แพ้

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความขัดแย้ง ในองค์การซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีการบริหารและพัฒนาองค์กรของ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530 : 286 – 289) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งแบบ ชนะหรือแพ้

2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แนะนำ และปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความถูกต้องด้านภาษาดังนี้

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. อาจารย์สุตา ดำรงโภคภัณฑ | อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนพรตพิทยพยัต                                   |
| 2. อาจารย์นิสากร แย้มแสง   | อาจารย์ใหญ่ระดับ 7 โรงเรียนวัดสุขใจ                                     |
| 3. ผศ.ดร.พิชิต ล้ายอง      | อาจารย์คณะวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  |
| 4. นายวรวุฒิ รักษาพรหม     | ผู้ช่วยผู้จัดการ บ.คิงพีชเซอร์โวลติจ จำกัด<br>ชอย 2 นิคมอุตสาหกรรมบางปู |
| 5. นายวิศณุ ศิริคุรุรัตน์  | ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บ.เอเชียแคนนิ่ง จำกัด<br>ชอย 3 นิคมอุตสาหกรรมบางปู   |

4. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไปปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. หลังจากปรับปรุง แก้ไข แบบสอบถามอย่างละเอียดแล้ว ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ (Try - out) กับผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 5 แห่ง ๆ ละ 6 ฉบับ รวม 30 ฉบับ

2. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ระดับค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมที่ระดับ 0.92 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

วิธีการ ชนะ - ชนะ ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.72

วิธีการ แพ้ - แพ้ ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.81

วิธีการ ชนะ - แพ้ ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.80

3. นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ มาปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม แล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้มีข้อมูลดังนี้

1. ทำบันทึกเสนอขอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามร่วมกับการนิคมอุตสาหกรรมบางปู และโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 54 โรงงาน เพื่อขออนุญาตดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลกับโรงงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือขอความร่วมมือเข้าพบ ผู้อำนวยการนิคมอุตสาหกรรมบางปูและผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงงาน เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 270 ฉบับ แบ่งเป็นโรงงานแห่งละ 5 ฉบับ

3. ระยะเวลาที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน โดยเมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองจากฝ่ายบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรม ทั้ง 54 แห่ง ได้แบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 226 ฉบับ จากที่ส่งไปจำนวน 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.70

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม และตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู โดยจำแนกการบริหารความขัดแย้งทั้ง 3 วิธีการ คือ วิธีการ ชนะ- ชนะ, วิธีการ แพ้- แพ้, วิธีการชนะ-แพ้ โดยวิเคราะห์รวมทุกด้านโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยให้ความหมายตามค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ปฏิบัติในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง ปฏิบัติในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ปฏิบัติในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองประเภท โดยใช้ t-test

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. t-test

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตรถเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปูภาพรวม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่ของผู้บริหารต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ในภาพรวมและแต่ละวิธีการ

การจัดการความขัดแย้ง	n = 226		ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ชนะ - ชนะ	3.84	0.40	มาก	1
แพ้ - แพ้	3.80	0.40	มาก	2
ชนะ - แพ้	3.03	0.45	ปานกลาง	3
รวม	3.56	0.29	มาก	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 3 วิธีการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ วิธีการชนะ-ชนะ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ลำดับที่ 2 วิธีการแพ้ - แพ้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ วิธีการชนะ - แพ้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่  
ของผู้บริหารต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม  
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - ชนะ

ข้อที่	ข้อความ	n = 226		ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	3.76	0.65	มาก	7
2	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหา	3.51	0.70	มาก	9
3	ท่านแสวงหาความคิดเห็นผู้อื่นในการแก้ปัญหา	3.43	0.79	ปานกลาง	10
4	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการ แก้ปัญหา	3.96	0.68	มาก	3
5	ท่านประสานประโยชน์ทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	3.90	0.74	มาก	5
6	ท่านมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งในองค์กร เป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้	3.64	0.84	มาก	8
7	ท่านแสดงออกให้เห็นว่า การขัดแย้งไม่ใช่เรื่อง ร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้	3.93	0.77	มาก	4
8	ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้บริหาร	4.21	0.78	มาก	2
9	ท่านมีความมั่นใจในตัวเองสูงและมีความ รับผิดชอบสูง	3.84	0.74	มาก	6
10	ท่านทำงาน โดยให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	4.22	0.72	มาก	1
รวม		3.84	0.40	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ตามความคิดเห็นวิธีการชนะ - ชนะ ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูง  
3 ลำดับแรก คือ

1. ท่านมุ่งทำงานโดยให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ  
ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

2. ท่านยอมรับว่า การแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
  3. ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96
- สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายเรียงค่าตามลำดับดังนี้
1. ท่านแสวงหาความคิดเห็นผู้อื่นในการแก้ปัญหา ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43
  2. ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหา ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51
  3. ท่านมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่  
ของผู้บริหารต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม  
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้ - แพ้

ข้อที่	ข้อความ	n = 226		ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิด เพื่อหาทางประนีประนอม	3.76	0.72	มาก	7
2.	ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว	3.36	0.74	ปานกลาง	9
3.	ท่านแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรม กับทุกฝ่าย	4.20	0.62	มาก	2
4.	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น	4.21	0.65	มาก	1
5.	ท่านให้โอกาสผู้อื่นแสดงความคิดเห็นตามสมควร	3.84	0.75	มาก	5
6.	ท่านเน้นการประสานงานและปรองดองมากกว่า การเอาชนะ	3.92	0.73	มาก	4
7.	ท่านบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นก่อน ในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหา	3.79	0.70	มาก	6
8.	ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมผู้อื่นบ้างหรือ ยอมพบกันครึ่งทาง	3.50	0.77	มาก	8
9.	ท่านมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกัน เพื่อแก้ปัญหาล่วงหน้า	3.35	0.80	ปานกลาง	10
10.	ท่านอธิบายเหตุผลเสมอเมื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย	4.11	0.67	มาก	3
รวม		3.80	0.40	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ตามความคิดเห็นวิธีการแพ้ - แพ้ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ  
มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูง  
3 ลำดับแรก คือ

1. ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

2. ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

3. ท่านอธิบายเหตุผลเสมอเมื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายเรียงค่าตามลำดับดังนี้

1. ท่านมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่าย ยอมความกันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

2. ท่านใช้วิธีต่อรอง เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

3. ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมต่อผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทาง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและลำดับที่  
ของผู้บริหารต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม  
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - แพ้

ข้อที่	ข้อความ	n = 226		ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ท่านแสดงความต้องการของตนอย่างชัดเจนในการทำงาน	3.67	0.77	มาก	4
2.	ท่านแสวงหากการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเอง ได้รับชัยชนะ	2.79	0.88	ปานกลาง	6
3.	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ	1.88	0.82	น้อย	10
4.	ท่านพูดมากกว่าคนอื่นในการสนทนา	2.64	0.96	ปานกลาง	7
5.	ท่านพยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุ เป้าหมาย	3.08	0.80	ปานกลาง	5
6.	ท่านเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่ง บารมีมากล่าว ประกอบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน	2.23	0.86	น้อย	8
7.	ท่านเน้นความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด	4.01	0.87	มาก	2
8.	ท่านละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความ ความคิดเห็นของผู้อื่น	2.06	0.76	น้อย	9
9.	ท่านมุ่งทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีหลักฐาน อื่นๆ ประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม	3.92	0.74	มาก	3
10.	ท่านยอมเสียเวลาแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรเกิด ความสามัคคีและมีการประสานงานในการทำงาน มากขึ้น	4.12	0.74	มาก	1
รวม		3.03	0.45	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหาร ในโรงงาน  
อุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ตามความคิดเห็นวิธีการชนะ - แพ้ ในภาพรวมปฏิบัติ  
อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พบว่าค่าเฉลี่ยสูง  
3 ลำดับแรก คือ

1. ท่านยอมเสียเวลาในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคี ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12
  2. ท่านเน้นความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01
  3. ท่านทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีหลักฐานต่าง ๆ ประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
- สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายเรียงค่าตามลำดับดังนี้
1. ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.88
  2. ท่านละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06
  3. ท่านเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่ง บารมี มากล่าวประกอบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ในภาพรวมและแต่ละวิธีการ

การจัดการความขัดแย้ง	เคมี n = 125		พลาสติก n = 101		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีการ ชนะ - ชนะ	3.88	0.43	3.79	0.35	1.63
2. วิธีการ แพ้ - แพ้	3.76	0.42	3.84	0.38	-1.36
3. วิธีการ ชนะ - แพ้	3.06	0.49	3.01	0.39	0.82
รวม	3.57	0.33	3.54	0.24	0.53

\*  $p \leq .05$

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ภาพรวม ทั้ง 3 วิธีการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการ พบว่า วิธีการชนะ - ชนะ, วิธีการแพ้ - แพ้ และวิธีการแพ้ - แพ้ ผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรม  
บางปู วิธีการชนะ - ชนะ

ข้อที่	ข้อความ	เคมี n = 125		พลาสติก n = 101		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	3.84	0.68	3.66	0.58	2.04*
2	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหา	3.54	0.73	3.48	0.67	0.62
3	ท่านแสวงหาความคิดเห็นผู้อื่นในการ แก้ปัญหา	3.44	0.79	3.41	0.79	0.30
4	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหา	3.94	0.72	3.99	0.64	-0.5
5	ท่านประสานประโยชน์ทุกฝ่ายในการ แก้ปัญหา	3.87	0.76	3.95	0.72	-0.78
6	ท่านมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งใน องค์กรเป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้	3.75	0.85	3.50	0.82	2.19*
7	ท่านแสดงออกให้เห็นว่า การขัดแย้ง ไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็ตกลงกันได้	4.04	0.76	3.80	0.77	2.39*
8	ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็น หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของ ผู้บริหาร	4.21	0.76	4.20	0.80	0.07
9	ท่านมีความมั่นใจในตัวเองสูงและมีความ รับผิดชอบสูง	3.89	0.73	3.75	0.74	1.45
10	ท่านทำงาน โดยให้ทุกฝ่ายสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	4.25	0.72	4.18	0.71	0.70
รวม		3.88	0.43	3.79	0.35	1.63

\*  $p \leq .05$

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ - ชนะ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แตกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ข้อ คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในองค์กร เป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้ และท่านแสดงออกให้เห็นว่าคุณภาพไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้ โดยค่าเฉลี่ยของโรงงานผลิตสารเคมีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรม  
บางปู วิธีการแพ้ – แพ้

ข้อที่	ข้อความ	เคมี n = 125		พลาสติก n = 101		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทาง ความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม	3.66	0.71	3.69	0.74	-0.29
2.	ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลาย โดยเร็ว	3.28	0.72	3.46	0.75	-1.87
3.	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความ ยุติธรรมกับทุกฝ่าย	4.13	0.63	4.29	0.60	-1.92
4.	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้น	4.25	0.67	4.16	0.63	1
5.	ท่านให้โอกาสผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ตามสมควร	3.85	0.81	3.83	0.67	0.24
6.	ท่านเน้นการประสานงานและปรองดอง มากกว่าการเอาชนะ	3.88	0.75	3.98	0.70	-0.94
7.	ท่านบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหา เบื้องต้นก่อนในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหา	3.74	0.69	3.85	0.71	-1.14
8.	ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมผู้อื่นบ้างหรือ ยอมพบกันครึ่งทาง	3.50	0.77	3.51	0.78	-0.10
9.	ท่านมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกันเพื่อ แก้ปัญหาล่วงหน้า	3.30	0.85	3.42	0.73	-1.13
10.	ท่านอธิบายเหตุผลเสมอเมื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย	4.04	0.71	4.18	0.61	-1.55
	รวม	3.76	0.42	3.84	0.38	-1.36

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้ – แพ้ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกข้อ

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรม  
บางปู วิธีการชนะ - แพ้

ข้อที่	ข้อความ	เคมี n = 125		พลาสติก n = 101		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านแสดงความต้องการของตนอย่างชัดเจน ในการทำงาน	3.70	0.79	3.50	0.74	1.92
2.	ท่านแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ ตนเองได้รับชัยชนะ	2.83	0.98	2.74	0.73	0.78
3.	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ	1.92	0.88	1.82	0.75	0.96
4.	ท่านพูดมากกว่าคนอื่นในการสนทนา	2.56	0.93	2.74	0.99	-1.35
5.	ท่านพยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุ เป้าหมาย	3.15	0.80	3.00	0.79	1.33
6.	ท่านเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่ง บารมี มากล่าวประกอบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ ความคิดเห็นของท่าน	2.26	0.96	2.19	0.72	0.59
7.	ท่านเน้นความสำเร็จของงานสำคัญกว่า สิ่งใด	4.09	0.84	3.92	0.91	1.49
8.	ท่านละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดง ความคิดเห็นของผู้อื่น	2.09	0.78	2.01	0.73	0.74
9.	ท่านมุ่งทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และมี หลักฐานอื่นๆ ประกอบเพื่อให้ผู้อื่น คล้อยตาม	3.85	0.79	4.01	0.67	-1.67
10.	ท่านยอมเสียเวลาในการแก้ปัญหาเพื่อให้ องค์กรเกิดความสามัคคีและมีการประสาน งานมากขึ้น	4.11	0.78	4.13	0.70	-0.26
	รวม	3.06	0.49	3.01	0.39	0.82

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ-แพ้ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกข้อ

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู จำแนกตามประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี ภัณฑ์พลาสติก และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

#### 5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

#### 5.1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป็นผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวนทั้งสิ้น 54 โรงงาน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร มีจำนวนทั้งสิ้น 880 คน ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่าง 269 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 270 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม 2 ประเภท แบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปติดต่อกับหัวหน้าฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 54 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามแห่งละ 5 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 270 ฉบับ เมื่อครบกำหนด 2 เดือน ผู้วิจัยได้ไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเองซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 226 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.70

2. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup>

#### 5.1.4 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงาน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งภาพรวม ทั้ง 3 วิธีการ ได้แก่ วิธีการ ชนะ - ชนะ, วิธีการ แพ้ - แพ้ และ วิธีการ ชนะ - แพ้ นั้น ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการ จะเห็นว่า วิธีการ ชนะ - ชนะ และวิธีการ แพ้ - แพ้ อยู่ในระดับมาก วิธีการ ชนะ - แพ้ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละวิธีการโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่

1.1 วิธีการ ชนะ - ชนะ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูงมี 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ ผู้บริหารให้ทุกฝ่าย สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและข้อที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุดสามลำดับได้แก่ ข้อที่ผู้บริหารแสวงหาความคิดเห็นผู้อื่นในการแก้ปัญหาโดยสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาและมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กร เป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้

1.2 วิธีการ แพ้ - แพ้ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูงมี 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ ผู้บริหารหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย โดยต้องอธิบายเหตุผลเสมอเมื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย และข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุด 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ ผู้บริหารมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการต้อรองเพื่อให้ปัญหาคเล็ดลอย และเน้นการบริหารงานที่ยอมผู้อื่นบ้างหรือพบกันครึ่งทาง

1.3 วิธีการ ชนะ - แพ้ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสูงมี 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ ผู้บริหารยอมเสียเวลาในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคี มีการประสานงานในการทำงานมากขึ้นโดยเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งใดซึ่งต้องทำงานแบบมีหลักเกณฑ์และหลักฐานอื่น ๆ ประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามและข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในลำดับต่ำสุด 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ ผู้บริหารแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ โดยที่ละเลยไม่สนใจต่อการแสดงความ

คิดเห็นของผู้อื่น และเอาอำนาจตำแหน่งและบารมีมากล่าวประจบ เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง

2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้ง ภาพรวมทั้ง 3 วิธีการ มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการพบว่า วิธีการชนะ - ชนะ, วิธีการ แพ้ - แพ้ และวิธีการ ชนะ - แพ้ ผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

2.1 วิธีการ ชนะ - ชนะ พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าผู้บริหาร ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 มี 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น พบว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตสารเคมี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานพลาสติก ข้อที่ 6 ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้ พบว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตสารเคมี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานพลาสติก ข้อที่ 7 ท่านแสดงออกให้เห็นว่า การขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้พบค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานผลิตสารเคมี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารกลุ่มโรงงานพลาสติก นอกนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 วิธีการ แพ้ - แพ้ พบว่าการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าผู้บริหาร ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

2.3 วิธีการ ชนะ - แพ้ พบว่าการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจำแนกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าผู้บริหาร ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงาน มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ภาพรวมทั้ง 3 วิธีการ ได้แก่ วิธีการชนะ-ชนะ, วิธีการแพ้-แพ้, วิธีการชนะ-แพ้ นั้น ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการ จะเห็นว่า วิธีการชนะ-ชนะ, วิธีการแพ้-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และวิธีการชนะ-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสมัยปัจจุบันทุก ๆ องค์กร มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และมีประโยชน์ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาลดข้อผิดพลาด ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น Stephen P. Robbins (อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2538 : 121)

1.1 การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ-ชนะ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับแรก ซึ่งจะเห็นได้จากผู้บริหารให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่ ต้องรับผิดชอบผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญ ต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Alanie (1989 : 1497) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการของโรงเรียน และบทบาทของศึกษานิเทศก์ ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งให้ทั้งสองฝ่ายเห็นถึงสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการติดตามผลการใช้งบประมาณของศึกษานิเทศก์ต่อกรรมการบริหารโรงเรียน ฉะนั้น ยุทธวิธีใช้หลักการแก้ปัญหาโดยหาสาเหตุดังกล่าวการปฏิบัติงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลการวิจัยของ สุบัน ราสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กับความพึงพอใจของครูในด้านการแก้ปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารทุก ๆ องค์กร จะต้องให้ความสำคัญและ ยอมรับว่าการแก้ปัญหามิ่ว่าผลจะออกมาเป็นเช่นไร ผู้บริหารทุก ๆ องค์กร ก็จะทำให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหามากด้วยเช่นกัน และในข้อที่พนักงานปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยและอยู่ในลำดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อที่ผู้บริหารจะแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ปัญหาโดยสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาและมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้ ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108 – 111) กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือเป็นแบบ การจัดการความขัดแย้ง นี้แสดงพฤติกรรม มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ในระดับสูงเป็นแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการของชูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 99) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหภายในหน่วยงานโดยการร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาคือวิธีที่ คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย หันหน้าเข้าหากันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.2 การจัดการความขัดแย้งในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้-แพ้ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับที่สอง ซึ่งจะเห็นได้จากผู้บริหารจะหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยให้ความยุติธรรมในการแก้ปัญหาทุกฝ่าย และอธิบายเหตุผลเสมอ เมื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรางค์ โลกสัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบวิธีการแพ้-แพ้ ในระดับปานกลาง และผลการวิจัย ของ พุทธคุณ พริกบุญจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมนวนคร พบว่า ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมในระดับมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้ เพราะลักษณะนิสัยคนไทยมีน้ำใจ โอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ชอบความรุนแรง หรือถูกเอาัดเอาเปรียบ ประกอบกับรูปแบบการบริหารองค์กรแต่ละที่ บางแห่งเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เสนอความคิดเห็นของตน แล้วนำความคิดเห็นของคนส่วนมาก ใช้ในการผ่อนปรน และโอนอ่อนผ่อนตามกันและกัน ในส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและอยู่ในลำดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อที่ผู้บริหารมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้วิธีต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว และเน้นการบริหารงานที่ยอมผู้อื่นบ้าง หรือยอมพบกันครึ่งทาง ดังที่ Everard and Morris (1990 : 111) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอมเป็นการจัดการความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานในระดับปานกลาง โดยไม่เน้นคุณภาพ ของการแก้ปัญหาเป็นการเน้นทางสายกลางส่งผลให้หลักการและคุณค่า ของแต่ละฝ่ายลดลง ชูพงศ์ ปัญจมวดี (2541 : 99) กล่าวว่า วิธีการประนีประนอม ยอมความกันโดยเปิดโอกาส ให้มีการเจรจกันระหว่างคู่กรณี เพื่อลดความขัดแย้งเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทางอย่างไม่มีเงื่อนไข

1.3 การจัดการความขัดแย้งในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ-แพ้ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับที่สาม ซึ่งจะเห็นได้จากผู้บริหารยอมเสียเวลาในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคีและมีการประสานงานในการทำงานมากขึ้นโดยเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งใด โดยมุ่งทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีหลักฐานอื่น ๆ ประกอบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ซึ่งพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะระดับต่ำที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้นต้องต่อสู้กับความจริงถึงแม้ว่างานนั้น จะเป็นงานที่

หนักมากเพียงใด และในส่วนของผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและอยู่ในลำดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อที่ผู้บริหารแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ โดยที่ละเลยไม่ให้ความสนใจ ต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น และเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่งบารมี มากล่าวประจบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ดังที่ Everard and Morris (1990 : 108 - 111) กล่าวว่า การต่อสู้เอาชนะ เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ และมุ่งงานในระดับสูงเป็นการยื่นความเชื่อของตน ว่าถูกต้องใช้วุฒิภาวะ ตำแหน่ง หน้าที่ และอำนาจที่เหนือกว่า ส่งผลให้คนอื่นปฏิบัติตามซึ่งทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

2. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูพบว่า ภาพรวมทั้ง 3 วิธีการ มีค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ วิธีการชนะ-ชนะ, วิธีการแพ้-แพ้ และวิธีการชนะ-แพ้ พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านเช่นกัน ซึ่งจำแนกดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ-ชนะ พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ข้อ คือ ข้อที่ 1 ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น, ข้อที่ 6 ท่านมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาแก้ไขได้ และข้อที่ 7 ท่านแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารทุกระดับ ตระหนักถึงความก้าวหน้าขององค์กรของตนเอง รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ โดยให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระว่าจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระดับความรู้ และประสบการณ์ของผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีประสบการณ์แตกต่างกัน ดังที่ สมยศ นาวิการ (2533 : 241) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารของบริษัทญี่ปุ่นนั้นจะทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยจะช่วยกันระดมความคิดเห็นทุก ๆ ฝ่าย เพื่อให้วิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด

2.2 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมีและโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการแพ้-แพ้ พบว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน

ซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 98) พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ หรือประนีประนอมนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกองค์กร Caplow (1976 : 169) ได้เสนอแนะว่าความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ร่วมมือร่วมใจ ควรกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน Hoover (1990 : 2949) ชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้นคือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

2.3 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู วิธีการชนะ-แพ้ พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มโรงงานมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มโรงงานมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2534 : 137) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่พบโดยมากจะเป็นแบบชนะ-แพ้ไม่ว่าผู้บริหารจะมีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน แต่ละฝ่ายต้องเอาประโยชน์ให้มากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงโดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่นมุ่งแต่เอาชนะ ในขณะที่เดียวกันอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่อ้างระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์ ดังที่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 193) กล่าวว่า การทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ในการลงโทษพนักงาน เช่น การพักงานคนงานที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนด อาจยุติความขัดแย้งลงได้ แต่อาจทำให้เกิดผลอย่างอื่นตามมา

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารควรเพิ่มการปฏิบัติให้มากขึ้นในทุก ๆ วิธีการ และควรให้ความสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธีการชนะ – แพ้ เป็นพิเศษ
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ในการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว เพื่อเอาชนะผู้อื่นให้น้อยลง

3. การละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานโดยตรง ควรให้ความสนใจในข้อนี้เป็นอย่างมาก เพราะจะส่งผลการตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรม

1. ทางโรงงานอุตสาหกรรมควรตระหนักถึงความสำคัญ ของการจัดการความขัดแย้งแบบวิธีการชนะ – แพ้ ของผู้บริหาร

2. ควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม เพื่อช่วยบรรเทาตลอดจนลดความตึงเครียดจากสถานการณ์เศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบันได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัย เรื่องการจัดการความขัดแย้งแบบวิธีการชนะ-แพ้ โดยแยกตามสถานภาพของผู้บริหาร

2. ควรทำการวิจัย การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ บ้าง

## บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีติติก. 2529. ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : ธารนิภาพิมพ์.
- กำจัด หนูคง. 2537. "วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอการศึกษาเขต 5."  
ปริญญาวิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชูพงศ์ ปัญจมะวัต. 2541. มนุษย์สัมพันธ์ ศิลปะในการทำงานร่วมกัน. กรุงเทพฯ :  
เอส.ดี.เพรส.
- ชูเกียรติ แถวบิดดา. 2536. "พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารตามการรับรู้  
ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา  
11." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล. 2530. การบริหารและพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. 2535. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร บริษัทตั้งกรู๊ป.
- นันทนา ธรรมบุศย์. "ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรสมัยใหม่" วารสารแนะแนว.  
29 : 149 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2538) หน้า 62-67.
- พุทธคุณ พิภพบุญจันทร์. 2543. การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต.  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "การจัดการกับความขัดแย้ง." วารสารครูปริทัศน์. 13 (กรกฎาคม 2531)  
หน้า 64-70.
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์. 2532. "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส - คิลแมนน์  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9."  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2538. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็ดดิสันเพรส.
- สมยศ นาวิการ. 2524. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ตะเกียง.

- สุกัญญา สุขวุฒิ. 2541. "วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช." ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาลัษฏรภภภภภภภ.
- สุรางค์ โล่ลัษฏรภภภ. 2536. "สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร."  
ปรินญาบริหารศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุริยา ธนวรรณ. 2534. "ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี." ปรินญาครุศาสตร์  
บัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- อรุณ รักรธรรม. 2531. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม. 2533. "ระบบราชการกับความขัดแย้ง" เอกสารการศึกษา  
รัฐประศาสนศาสตร์อันดับที่ 63. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- อุษามาศ ระย้าแก้ว. 2538. "การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่  
สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร." ปรินญาบริหารศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- Bangpoo Industrial Estate. 2001. Directory.
- 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.
- Chung, Okae H. and Leon C. Megginson. 1981. Organizational Behavior : Developing  
Managerial Skills. New York : Harper and Row.
- Everard, Berbie and Geoffrey Morris. 1990. Effective School Management. London.  
Poul champman Publishing Ltd.
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold. 1985. Managing Individual and Grup  
Behavior in Organization. Singapore : Magraw – Hill.
- Filley, C. Alan. 1975. Interpersonal conflict Resolution. Glenview. Illinois : Scott,  
Foresman and Company.

- 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.** Cambridge. Harper and Row.
- 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.
- Krejcie, RV. And Morgan. DW. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities" **Education and Psychological Measurement.** 30 : 607-610.
- March, James G. and Herbert A. Simon. 1958. **Organization.** New York : John Wiley And Sons.
- Owens, Robert G. 1991. **Organizational Behavior in Education.** Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Pneuman, Roy W. and Magaret E. Bruehl. 1982. **Managing Conflicts : A Complete Process-Contered Handbook.** Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Raven, Bertram H. and Jeffrey Z. Rubin. 1976. **Social Psychology : People in Groups.** John Wiley. New York.
- Robbins, Stephen P. 1983. **Managing Organizational Conflict : A Non Traditional Approach.** Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



คำสั่งคณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ / 60 / 2544

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนายสมชาย พงษ์วิจารณ์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
และมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์  
ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.दनัย	ดิษยบุตร	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	กรรมการ
รศ.ดร.ปรีชาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	กรรมการ
ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	กรรมการ
ดร.दनัย	ดิษยบุตร	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2544

( รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล )

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ รหัสประจำตัว 42064109 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู (FACTORY CONFLICT MANAGEMENT IN BANGPOO INDUSTRIAL ESTATE)" โดยมี รศ.ดร.สมพร ไชยะ เป็น อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.दनัย ดิษยบุตร เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2544

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ.2544

(รศ.ดร.บุญวัฒน์ อัดชู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504 / 2731

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์สุตา คำรงโกภักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 2731

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๖ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์นิสากร เข้มแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร.327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานบริการการศึกษา สจล. 3692

ที่ ทม 1504/ 2731

วันที่ ๑๐ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.พิชิต ล้ายอง

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล ของนายสมชาย พงษ์วิจารณ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีและขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 2731

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๘ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวรวุฒิ รักษาพราหม์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 2731

คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวิศณุ ศิริคุรุรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 3396

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

6 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการ บริษัทพีเอ็มเอช ซีอี จำกัด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงาน อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรด อนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 3396

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

6 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการ บริษัท ที.ที.แอล เอ็นจิเนียริง ซิสเต็ม จำกัด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงาน อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรด อนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 4602

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการนิคมอุตสาหกรรมบางปู

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. รายชื่อสถานประกอบการที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งในโรงงาน อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามภายในสถานประกอบการต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยภายในสถานประกอบการต่าง ๆ ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040

รายชื่อสถานประกอบการที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โดยนายสมชาย พงษ์วิจารณ์

1. บริษัท โกชู คาเซอิ จำกัด
2. บริษัท โกเวล จำกัด
3. บริษัท คอลโลดินแคม จำกัด
4. บริษัท คลาเรียนท์ เคมีคอลส์ จำกัด
5. บริษัท คลาเรียนท์ โพรดักส์ จำกัด
6. บริษัท ทิวแพค จำกัด
7. บริษัท จักรवाल เคมี จำกัด
8. บริษัท ชิกป้า (ประเทศไทย) จำกัด
9. บริษัท ซูฟพีเรียร์ เคมีอุตสาหกรรม จำกัด
10. บริษัท เซ่งไค้อุตสาหกรรม จำกัด
11. บริษัท เซนคะ จำกัด
12. บริษัท เซนเนก้า เกษตรเอเชีย จำกัด
13. บริษัท เซมเมดายม จำกัด
14. บริษัท ชันไลท์ เพนท์ จำกัด
15. บริษัท คาราย เคมี จำกัด
16. บริษัท ดับบลิว อาร์ เกรซ จำกัด
17. บริษัท ดี. บี. เคมี จำกัด
18. บริษัท คูปองท์ จำกัด
19. บริษัท ไดเวอร์ซี ไทยแลนด์ จำกัด
20. บริษัท ที. เอส. เคมีคอล จำกัด
21. บริษัท เทพพัฒนา เคมี จำกัด
22. บริษัท เทพสยาม จำกัด
23. บริษัท ไทยนันเปา เคมี จำกัด
24. บริษัท ไทยออกซิเดนทอล จำกัด
25. บริษัท บางปู เคมีคอล จำกัด
26. บริษัท บี. พี. ที. อุตสาหกรรม จำกัด
27. บริษัท บี. เอ. เอส. เอฟ จำกัด
28. บริษัท บี.เอส. อินเตอร์ จำกัด
29. บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
30. บริษัท โปรคูร่า เฟ้นท์ จำกัด

31. บริษัท พาโต้เคมี จำกัด
  32. บริษัท พาราเคมี จำกัด
  33. บริษัท ทาคาฮาชิพลาสติก จำกัด
  34. บริษัท ทีไอเค เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
  35. บริษัท ไทยคลาสท์ฟิล์ม จำกัด
  36. บริษัท ไทยฟูดูวี จำกัด
  37. บริษัท ไทยโอเซียนปริ้นท์ จำกัด
  38. บริษัท ไทยโฮเซ็ง แพ็คกิ้ง จำกัด
  39. บริษัท ปราการเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด
  40. บริษัท ไพนุลย์ อี. ซี. พี. จำกัด
  41. บริษัท มัตซุย จำกัด
  42. บริษัท แม็กซี พลาสติก จำกัด
  43. บริษัท สามดี จำกัด
  44. บริษัท สุรบูรณ์ จำกัด
  45. บริษัท อัครอนพลาสติก จำกัด
  46. บริษัท เอ็มซีพลาสติก จำกัด
  47. บริษัท เอสไอเค จำกัด
  48. บริษัท แอปเปิลฟิล์ม จำกัด
  49. บริษัท โฮไทยพลาสติก จำกัด
  50. บริษัท กิจถาวรการผลิต จำกัด
  51. บริษัท กระสอบเกษตร จำกัด
  52. บริษัท ไทยวินไฟเบอร์ จำกัด
  53. บริษัท เอเชียไฟเบอร์ จำกัด
  54. บริษัท เอ. เอฟ. กุศลวิทย์ จำกัด
-



ที่ อก ๐๘๐๙.๕ (สนป.) / ว ๑๐๒

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางปู  
จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๒๘๐

๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ / หุ่นส่วนผู้จัดการ / ผู้จัดการโรงงาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ทม.๑๕๐๔ / ๕๖๐๒  
ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

ด้วย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้มีหนังสือขอความอนุเคราะห์มายังสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางปู เพื่อขออนุญาตให้นายสมชาย พงษ์วิจารณ์นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ในการทำวิจัยครั้งนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามในสถานประกอบการที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยพร้อมนี้แล้ว นั้น

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางปู (สนป.) ขอเรียนว่าเพื่อให้การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสมชาย พงษ์วิจารณ์ เข้าปฏิบัติหน้าที่ในการจัดเก็บแบบข้อมูลจากโรงงานของท่าน ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสุვეพร นทีสดิษฐ์ธาร)

หัวหน้างาน ๖ งานบริการทั่วไป

ทำการแทน ผู้จัดการนิคมอุตสาหกรรม

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางปู

งานบริการทั่วไป

โทร ๐ - ๒๗๐๙-๓๔๕๐-๓

โทรสาร ๐ - ๒๓๒๓-๐๗๓๐-๑

ภาคผนวก ข

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู

#### คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรื่อง "การศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู" ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้เกิดผลดีในแง่ของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในอนาคตต่อไป

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์พนักงานผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิด ด้วยความพิถีพิถันเพื่อให้จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะต่อไป ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านหรือการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมดแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู ซึ่งเป็นการสอบถามแบบให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบประเภทของโรงงานที่ท่านทำงานอยู่ โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

- (1)  ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี
- (2)  ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่ถามถึงวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องอ่านข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารโรงงาน อุตสาหกรรมแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าตามข้อความนั้น ๆ ในความคิดเห็นของท่าน ว่าท่านมีความคิดเห็นมากน้อยอย่างไร โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านเลือก ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่เสียสละเวลาในการทำงาน ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ

สมชาย พงษ์วิจารณ์

ผู้ดำเนินงานวิจัย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธี ชนะ - ชนะ

ข้อที่	แบบสอบถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น					
2	ท่านสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหา					
3	ท่านแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ปัญหา					
4	ท่านให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา					
5	ท่านประสานประโยชน์ทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
6	ท่านมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาสามารถแก้ไขได้					
7	ท่านแสดงออกให้เห็นว่าการขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็ตกลงกันได้					
8	ท่านยอมรับว่าการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบหนึ่งของผู้บริหาร					
9	ท่านมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตัวเองสูง					
10	ท่านมุ่งทำงานโดยให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธี แพ้ - แพ้

ข้อที่	แบบสอบถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม					
2	ท่านใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็ว					
3	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญยุติธรรมกับทุกฝ่าย					
4	ท่านหาทางประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					
5	ท่านให้โอกาสผู้อื่นแสดงความคิดเห็นตามสมควร					
6	ท่านเน้นการประสานงานอย่างปรองดองมากกว่าการเอาชนะ					
7	ท่านบริหารงานโดยเน้นการแก้ปัญหาเบื้องต้นก่อนในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหา					
8	ท่านเน้นการบริหารงานที่ยอมผู้อื่นบ้างหรือยอมพบกันครึ่งทาง					
9	ท่านมุ่งหวังให้ทั้งสองฝ่ายยอมความกันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
10	ท่านอธิบายเหตุผลเสมอเมื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับทั้งสองฝ่าย					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบวิธี ชนะ – แพ้

ข้อที่	แบบสอบถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านแสดงความต้องการของตนเองอย่างชัดเจนในการทำงาน					
2	ท่านแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ					
3	ท่านแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ					
4	ท่านพูดมากกว่าคนอื่นในการสนทนา					
5	ท่านพยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
6	ท่านเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่ง บารมีมากล่าวประจบเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน					
7	ท่านเน้นความสำเร็จของงานสำคัญกว่าสิ่งใด					
8	ท่านละเลยไม่ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น					
9	ท่านมุ่งทำงานอย่างมีหลักการ และมีหลักฐานประจบเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม					
10	ท่านยอมเสียเวลาในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคีและมีการประสานงานในการทำงานมากขึ้น					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายสมชาย พงษ์วิจารณ์
วัน เดือน ปีเกิด	26 ตุลาคม 2509
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	3/1 หมู่ที่ 6 ซอยอ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250
สถานที่ทำงาน	ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส เจ เอ เอ็นจิเนียริง 3/1 หมู่ที่ 6 ซอยอ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250
ตำแหน่ง	วิศวกร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2535   ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2545   ปริญญาโท (ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง