

การสำรวจและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย



นางสาวทัศนีย์ ตรีรัตนันต์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-53-2666-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SURVEY AND CORRECTIVE ACTION GUIDELINE ON CONFLICT OF THAI INDUSTRIES



Miss Laksiri Treeranurat

สถาบันวิศวกรรม  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering  
Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2005  
ISBN 974-53-2666-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การสำรวจและแนวทางการแก้ไขปัญหาคอขวด  
ในอุตสาหกรรมไทย

โดย

นางสาวลัคณ์ศิริ ตรีรานูรัตน์


สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธิวัณนิช

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

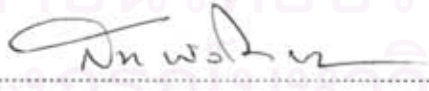
  
..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. เติร์ก ลาวัญศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธิวัณนิช)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาน)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร)

ถักนัสนี ตรีรานูรต์น : การสำรวจและแนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย (SURVEY AND CORRECTIVE ACTION GUIDELINE ON CONFLICT OF THAI INDUSTRIES.) อ. ที่ปรึกรษา : รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย รึจรวนิจ, 168 หน้า. ISBN 974-53-2666-6.

ปัจจุบันนี้สังคมไทยมีลักษณะก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนและการแข่งขัน นำไปสู่การเกิดภาวะของปัญหาคความขัดแย้งอย่างกว้างขวาง โดยที่ยังมีสภาพของการขาดความเข้าใจในส่วนของปัญหาและวิธีการในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทำให้เกิดความจำเป็นในการศึกษา เพื่อให้ได้แนวคิดในการบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้มีการสำรวจสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย โดยมีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยพิจารณาเกณฑ์การประเมินความขัดแย้งจาก ระดับความถี่ ระดับผลกระทบทางด้านการเงิน และตัวผู้ปฏิบัติงาน ระดับผลกระทบทางด้านเวลาของการเกิดความขัดแย้ง และรูปแบบความขัดแย้ง 4 รูปแบบ เช่น ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ ความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรม ความขัดแย้งเชิงทัศนคติ และความขัดแย้งเชิงตัวบุคคล จากการวิจัยนี้ทำให้ทราบ พบว่า การเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทยมีมูลเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1) ผู้ร่วมงาน 2) การจัดสรรทรัพยากร 3) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ 4) ค่าตอบแทน 5) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด 6) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ จากมูลเหตุนี้ได้นำไปจัดทำแผนในการปฏิบัติแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งขึ้น

ในการจัดทำแผนปฏิบัติแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง พบว่า กลยุทธ์วิธีการที่ปฏิบัติใช้อุตสาหกรรมมากที่สุด คือ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกัน และการนำปัญหาคความขัดแย้งเข้าที่ประชุมตัดสินใจ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ประสบความสำเร็จที่สุด

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนิสิต.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกรษา.....

*ถักนัสนี ตรีรานูรต์น*

## 4770431021 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: CONFLICT OF INTEREST / CONFLICT OF CULTURE OR HARASSMENT / CONFLICT OF ATTITUDE / CONFLICT OF INDIVIDUAL PERSONALITY.

LAKSIRI TREERANURAT : SURVEY AND CORRECTIVE ACTION GUIDELINE ON CONFLICT OF THAI INDUSTRIES. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. VANCHAI RIJIRAVANICH, Ph.D. 168 pp. ISBN 974-53-2666-6.

Recently, Thai society is moving toward new industrialization which is changing rapidly and with more complexity for competition leading to the conflicting environment extensively. Due to the lack of understanding in the problems situation and level of knowledge for solving the conflicts, there exists necessity to study for ideas to manage conflicts more effectively.

This research is focusing on the surveying conflicts of Thai industries from specific group, which is medium to large economic of scales manufacturing industry. Conflicts have been classified in to 3 major dimensions as follow: 1) Frequency of occurrence. 2) Financial impact level. 3) Impact to operation and/or business performance level. The characteristics of conflicts are classified in to 4 categories as follows; 1) Conflict of Interest 2) Conflict of Culture or Harassment 3) Conflict of Attitude and 4) Conflict of individual Personality.

The result from the study has shown that the causes of conflicts are frequently due to the following factors, 1) Working environment and team work 2) Resources allocation 3) Personal value and bias 4) Salary and Compensation 5) Attitude 6) Work methodology or procedure. The study has also indicated that the approaches used to deal with conflicts effectively are: 1) Face to face discussion (individually) 2) Team discussion 3) Management decision discussion.

Department Industrial Engineering  
Field of study Industrial Engineering  
Academic year 2005

Student's signature.....

Advisor's signature.....

*(Handwritten signature)*

*OK*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.วันชัย ธิจิรวณิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย ประธานกรรมการ ผศ.สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน และ ผศ.ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร กรรมการ ที่ให้คำปรึกษาดูแลชี้แนะ ให้คำแนะนำแนวทาง และข้อคิดเห็น ด้วยความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดการดำเนินการวิจัย อันทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ มีคุณค่าและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ตึก พี่เยาว์ พี่เอ๋ ป้าสังเวียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมทุกคนที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยในการดำเนินงานเอกสารต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือด้านอื่นรวมถึง พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมทุกคนที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือ และให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลในการทำวิจัย รวมทั้งพนักงาน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ พี่ขวัญ พี่เอี้ยว พี่เต๋ย พี่เป็ย พี่แปะ เอื้อ เอ เม ปูน น้องเอี้ยว ที่ได้ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พี่โอม ที่ให้กำลังใจ ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยด้วยความจริงใจเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่เป็นอย่างสูงที่เป็นที่ปรึกษา และสนับสนุนส่งเสริม ด้านการศึกษา ตลอดจนความช่วยเหลือ ให้กำลังใจทุก ๆ ด้านมาโดยตลอด และน้องเม น้องตึก ในคำแนะนำต่าง ๆ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
1.5 ลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการ.....	11
2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	12
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามสาขา.....	14
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	16
2.3.1 สาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป.....	16
2.3.2 สาเหตุของความขัดแย้งตามลักษณะพฤติกรรม.....	17
2.3.2.1 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	17
2.3.2.2 ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	18
2.3.2.3 สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล.....	19
2.3.2.4 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล.....	22
2.3.2.5 สาเหตุของความขัดแย้งขององค์กร.....	25
2.3.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและการปฏิบัติงาน.....	30
2.3.3 ประเภทของความขัดแย้ง.....	31
2.3.4 กระบวนการขัดแย้ง.....	37
2.3.5 การจำแนกแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง.....	40
2.3.6 เทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	41

บทที่	หน้า
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำวิจัย.....	44
2.4.1 ความหมายของการวิจัย.....	44
2.4.2 ประเภทของการวิจัย.....	44
2.4.2.1 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามสาขาของศาสตร์.....	45
2.4.2.2 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	45
2.4.2.3 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามระเบียบวิธีวิจัย.....	46
2.4.2.4 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามวิธีการศึกษา.....	47
2.4.2.5 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามลักษณะการเก็บข้อมูล.....	48
2.4.2.6 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามเวลา.....	50
2.4.2.7 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามชนิดของข้อมูล.....	50
2.4.2.8 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามการควบคุมตัวแปร.....	51
2.4.2.9 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามประโยชน์ที่ได้รับ.....	52
2.4.2.10 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามจำนวนศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง.....	52
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
3.1.1 การกำหนดจำนวนและกลุ่มตัวอย่างประชากร.....	58
3.1.2 การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร.....	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
3.2.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	64
3.2.3 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	64
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
3.4.1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.4.2 กรรมวิธีทางข้อมูล.....	67
3.4.3 การวิเคราะห์ผล.....	68
4 การประเมินและการจัดลำดับความขัดแย้ง.....	69
4.1 การวางกรอบรูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้ง.....	69
4.1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงผลประโยชน์.....	69



บทที่	หน้า
4.1.2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงวัฒนธรรม.....	70
4.1.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงทัศนคติ.....	70
4.1.4 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงตัวบุคคล.....	70
4.2 เกณฑ์การประเมินความขัดแย้ง.....	71
4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของความขัดแย้ง.....	71
4.2.2 การเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน.....	73
4.2.3 วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง.....	74
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถานภาพ .....	76
5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้ง.....	81
5.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม.....	99
5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง.....	103
6 แนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในอุตสาหกรรม .....	108
6.1 การวิเคราะห์การเกิดปัญหาคความขัดแย้ง.....	108
6.2 การสร้างแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง.....	110
6.2.1 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหา ในระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ .....	111
6.2.2 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหา ในระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย .....	113
6.2.3 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหา ในผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ .....	115
6.2.4 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหาในผู้บริหารสูง.....	117
7 การวิเคราะห์ และอภิปรายผลการวิจัย.....	121
7.1 การวิเคราะห์มูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้ง.....	121
7.1.1 อภิปรายประเภทของความขัดแย้ง.....	121
7.1.2 อภิปรายมูลเหตุของความขัดแย้ง.....	122
7.2 การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง.....	123
7.2.1 อภิปรายวิธีบริหารความขัดแย้ง.....	123
7.2.2 อภิปรายป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้ง.....	123

บทที่	หน้า
8	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ..... 126
8.1	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....126
8.2	วิธีดำเนินการวิจัย..... 126
8.2.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....126
8.2.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 127
8.2.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 127
8.2.4	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 127
8.3	การประเมินและการจัดลำดับความขัดแย้ง.....128
8.3.1	การวางกรอบมูลเหตุและรูปแบบความขัดแย้ง..... 128
8.3.2	เกณฑ์การประเมินความขัดแย้ง..... 128
8.4	สรุปผลการวิจัย..... 129
8.4.1	ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 129
8.4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้ง..... 130
8.4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม..... 133
8.5	การกำหนดแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง..... 133
8.5.1	แนวทางป้องกันปัญหาคความขัดแย้ง..... 134
8.5.2	รูปแบบการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง..... 135
8.6	ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย..... 136
8.7	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต..... 137
	รายการอ้างอิง..... 138
	ภาคผนวก..... 141
	ภาคผนวก ก แบบสำรวจก่อนการทำวิจัย..... 142
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 148
	ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย..... 159
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 168

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ระดับความขัดแย้งและผลกระทบต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน.....	30
2.2 หน้าต่างของ Johari แสดงแบบต่าง ๆ ของบุคคล.....	33
2.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร.....	36
2.4 สรุประดับความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุ.....	36
3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ อุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงใหญ่.....	62
3.2 ผลการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง.....	66
4.1 เกณฑ์คะแนนของระดับความถี่ของการเกิดความขัดแย้ง.....	72
4.2 เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน.....	72
4.3 เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงาน.....	73
5.1 เพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	76
5.2 เพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทและขนาดของอุตสาหกรรม.....	76
5.3 เชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนาของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง.....	77
5.4 อายุผู้กรอกแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	77
5.5 อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	78
5.6 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	78
5.7 รายได้จากการประกอบอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถามตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	79
5.8 ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	79
5.9 จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)ที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่.....	80
5.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงผลประโยชน์.....	81
5.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรม.....	82
5.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงทัศนคติ.....	82
5.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงตัวบุคคล.....	83

ตาราง

5.14	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ของกลุ่ม อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่.....	85
5.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมของกลุ่ม อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่.....	86
5.16	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงทัศนคติของกลุ่ม อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่.....	87
5.17	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงตัวบุคคลของกลุ่ม อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่.....	88
5.18	ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย.....	89
5.19	ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งโดยหลักการของพารेटโต.....	92
5.20	เกณฑ์ระดับความถี่ของการเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน.....	93
5.21	ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงผลประโยชน์.....	94
5.22	ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงวัฒนธรรม.....	95
5.23	ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงทัศนคติ.....	96
5.24	ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงตัวบุคคล.....	97
5.25	ความคาดหวังต่อการปฏิบัติวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาในอุตสาหกรรม.....	100
5.26	ข้อมูลการนำวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม.....	101
5.27	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการป้องกันการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	103
5.28	สรุปผลการสัมภาษณ์รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	105
7.1	เกณฑ์การพิจารณาประเภทความขัดแย้ง.....	121
7.2	มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง.....	122
7.3	แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	123
7.4	เปรียบเทียบการปฏิบัติวิธีการแก้ไขปัญหาในอุตสาหกรรมกับ เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ.....	124
7.5	เปรียบเทียบความคาดหวังต่อการปฏิบัติวิธีการแก้ไขปัญหาในอุตสาหกรรม กับเทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ.....	125

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1 การเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	3
1.2 ความถี่ในการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	4
1.3 การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	4
1.4 การรับรู้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	5
1.5 การรับรู้ระบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในอุตสาหกรรม.....	5
1.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม.....	6
1.7 การคาดหวังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น.....	6
1.8 ภาพรวมของการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดในอุตสาหกรรม.....	8
1.9 การศึกษากระบวนการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	9
2.1 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้.....	19
2.2 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ.....	20
2.3 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิถีใดวิถีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย.....	20
2.4 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่พอใจเท่า ๆ กัน.....	21
2.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน.....	21
2.6 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ....	22
2.7 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย.....	22
2.8 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร.....	28
2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและการปฏิบัติงาน.....	31
2.10 รูปแสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวความคิดของฟิลเลีย.....	38
2.11 รูปแสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์.....	40
2.12 การจำแนกแบบพฤติกรรมการขัดแย้ง.....	41
6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขกับปัญหาความขัดแย้ง.....	108
6.2 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบและการแก้ไขปัญหา ในระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่.....	111
6.3 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหา ในระดับหัวหน้าแผนก/ผู้จัดการฝ่าย.....	113
6.4 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหา ในระดับผู้บริหารระดับกลาง/ผู้จัดการ.....	115

ภาพประกอบ

6.5 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหา  
ในระดับผู้บริหารระดับสูง..... 117



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่รวมกันเป็นสังคม ไม่ชอบการอยู่โดดเดี่ยว ด้วยพฤติกรรมพื้นฐานที่ต้องการความเป็นอิสระเสรี โดยเจตนาหรือไม่เจตนาที่ย่อมจะเกิดปัญหากระทบกระทั่งกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเมื่อมีการอยู่รวมกันผลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จากการกระทบกระทั่งกันก็คือ การเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา มักจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายมีการขัดกัน หรือแยกจากกันโดยสิ้นเชิง トラบาคีที่มนุษย์เรายังรวมกันอยู่และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงไปได้ มนุษย์ซึ่งเป็นสัตว์สังคมจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเองและทั้งความอยู่รอดขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

นับตั้งแต่อดีตสังคมไทยมีลักษณะเป็นเกษตรกรรม จนปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรม ทำให้สังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมอย่างรวดเร็วเป็นผลมาจากการเปิดรับเอาอารยธรรมตะวันตก การปรับตัวไปสู่ยุคกระแสโลก ไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมไทยต้องตกอยู่ในภาวะความขัดแย้งแอบแฝงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนี้

จากสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ปัญหาความขัดแย้งมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในอุตสาหกรรมนั้นให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งไม่ได้ทำให้เกิดผลเสียเพียงอย่างเดียว ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากองค์ประกอบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นมาเสมอไป แต่ระดับหนึ่งของการขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญหรือจำเป็นต่อกลุ่มหรือในอุตสาหกรรมอย่างมาก ดังนั้นถ้าผู้บริหารในอุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตามสามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งสำหรับสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมในอุตสาหกรรม ก็เปรียบเสมือนกับการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังเช่นที่เกิดขึ้นกับภูเขาน้ำแข็ง และในส่วนของผลกระทบที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ หรือผลกระทบแอบแฝงที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ดังที่เกิดขึ้นได้กับภูเขาน้ำแข็งหรือฐานของภูเขาน้ำแข็ง จึงนับได้ว่า การสำรวจความขัดแย้งและแนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ช่วยในการบริหารอุตสาหกรรมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และกำลังเป็นที่สนใจจากทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสถานะทางสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ จากภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเหตุการณ์ในสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น และเต็มไปด้วยการแข่งขันจึงส่งผลให้สถานประกอบการ ตลอดจนอุตสาหกรรมทุกประเภทในประเทศไทยมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการ ต้องคงอยู่สถานะของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านวัฒนธรรม ทางด้านทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งขึ้น อันเนื่องมาจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันในสถานะดังกล่าว แม้ว่าความขัดแย้งจะไม่มีใครปรารถนาแต่ก็ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงได้

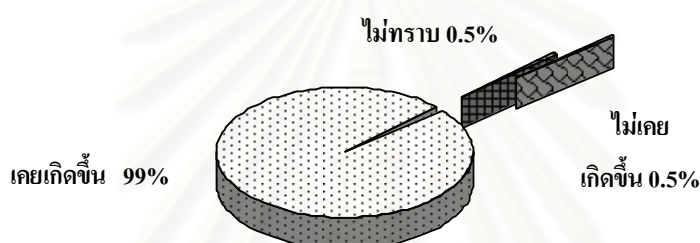
ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็เป็นไปอย่างเฉพาะหน้าบ้าง หรือปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่ได้รับการแก้ไขบ้าง จากสาเหตุดังกล่าว จึงนำไปสู่แนวทางการศึกษาด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแก่บุคลากรที่มาดำเนินงานร่วมกันในองค์กรอุตสาหกรรมปัจจุบัน ซึ่งเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหาร จึงนำมาสู่การศึกษาวิจัยด้านการบริหารความขัดแย้ง ที่จะทำให้อุตสาหกรรมในประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลกระทบแก่อุตสาหกรรมลดลง และเป็นการก้าวไปสู่การเป็นผู้นำของธุรกิจในระดับสากลต่อไป

จากการศึกษาของ สมาคมจัดการธุรกิจแห่งอเมริกา (America Management Association) ได้ทำการสำรวจและวิจัยจากผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ พบว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 24 % ยุ่งเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร (ซูเกียร์ดี แถวปีดลา, 2537: 2) ซึ่งนับเป็นการใช้เวลาประมาณ 1 ใน 4 ของเวลาการทำงานทั้งหมด และในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา และมีผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาในเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งร้อยละ 20 และพบว่าทักษะบริหารหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิภาพทางการบริหารที่สำคัญ (พุทธคุณ พริกบุญจันทร์, 2543:2) จะเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งได้เพิ่มระดับความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ การบริหารความขัดแย้งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องเรียนรู้ถึงรูปแบบมูลเหตุ ประเภท และระดับของผลกระทบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปกำหนดแนวทางของการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ



จากการสำรวจโดยการสุ่มก่อนทำการวิจัย(ภาคผนวก ก) จากกลุ่มผู้บริหารอย่างคร่าว ๆ ของอุตสาหกรรมไทย ในโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรม สำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 (Top IE) (ข้อมูลจากการสำรวจอยู่ในช่วงเดือนมิถุนายน 2548) ถึงการบริหารความขัดแย้งในอุตสาหกรรม พบว่า ปัญหาความขัดแย้งเคยเกิดขึ้นในทุกอุตสาหกรรม และความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ มากถึง 42% นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอุตสาหกรรม ดังนี้

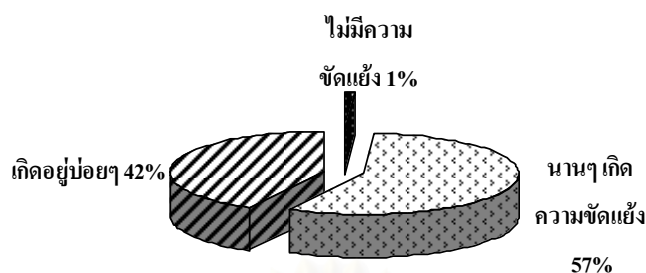
### การเกิดความขัดแย้งขึ้นในอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.1 การเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.1 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารพบว่า ในการปฏิบัติงานผู้บริหารได้พบสภาพความขัดแย้งภายในอุตสาหกรรมมากถึง 99 % ผู้บริหารที่ไม่เคยทราบถึงความขัดแย้งและไม่เคยสัมผัสกับความขัดแย้งภายในอุตสาหกรรมมีเพียง 0.5 % เท่านั้น ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีการเกิดขึ้นในเกือบทุกอุตสาหกรรม

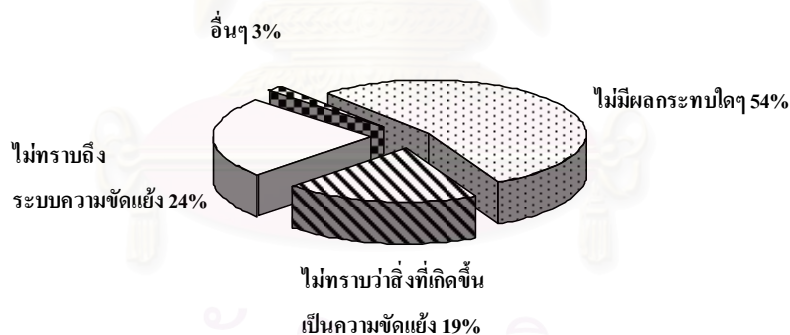
## ความถี่ในการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.2 ความถี่ในการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.2 การสำรวจพบว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ ในอุตสาหกรรมมากถึง 42 % การเกิดความขัดแย้งขึ้นนานครั้ง ๆ มีมากถึง 57 % และไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเลยเพียง 1 % แสดงให้เห็นว่า ในอุตสาหกรรมเกิดความขัดแย้งขึ้นบ่อยครั้ง แต่ถ้าที่มีการบริหารจัดการที่ดีก็จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง

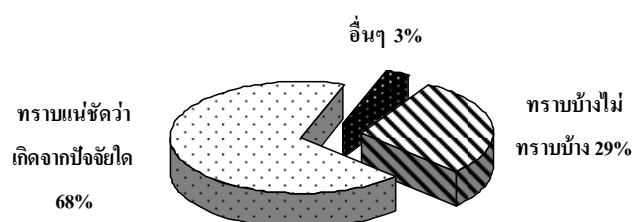
## การรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น



รูปที่ 1.3 การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากการสำรวจพบว่า ผู้บริหารรับรู้ถึงการเกิดผลกระทบใด ๆ ของความขัดแย้งมีสูงถึง 54 % แสดงให้เห็นว่าภาวะปัญหาความขัดแย้งอาจจะยังไม่รุนแรง และผู้บริหารบางกลุ่มไม่ทราบถึงระบบของความขัดแย้ง 24 % ว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง อะไรคือผลของปัญหาความขัดแย้ง และมีผู้บริหารสูงถึง 19 % ไม่ทราบว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความขัดแย้ง ที่ยังไม่ทราบว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งจึงยังไม่ให้ความสนใจกับปัญหาความขัดแย้ง จนกระทั่งเกิดผลกระทบที่เป็นความเสียหายแก่อุตสาหกรรมแล้วจึงตระหนักถึงได้ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเพิ่มความสำคัญของปัญหาความขัดแย้ง

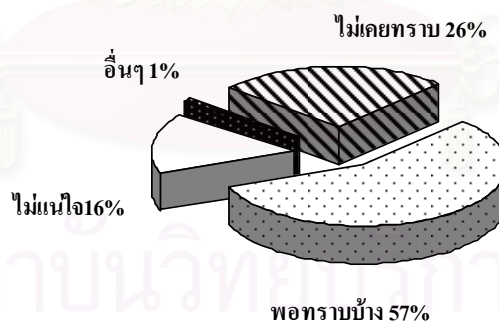
### การรับรู้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.4 การรับรู้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.4 การสำรวจพบว่า ผู้บริหารไม่ทราบถึงปัจจัยในการเกิดความขัดแย้งสูงมากถึง 68 % และมีผู้บริหารที่ทราบถึงปัจจัยการเกิดความขัดแย้งบ้างไม่ทราบบ้างอีก 29 % เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งอยู่มาก ทำให้ไม่สามารถบริหารปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

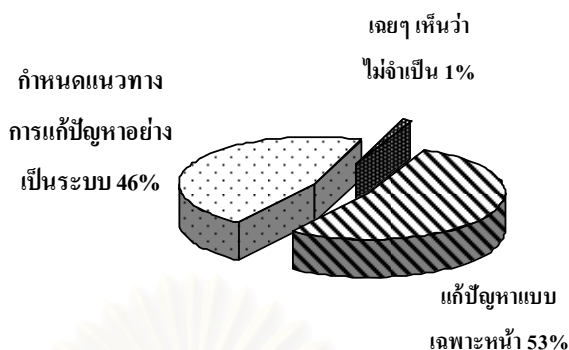
### การรับรู้ระบบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.5 การรับรู้ระบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.5 การสำรวจพบว่า ผู้บริหารไม่เคยทราบและรับรู้ถึงระบบการบริหารความขัดแย้งเลย 26 % โดยไม่เข้าใจถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง อีกทั้งยังมีผู้บริหารที่ไม่แน่ใจว่าตนเองทราบถึงระบบการบริหารความขัดแย้งหรือไม่ 16 % และ ผู้บริหารที่พอจะทราบถึงระบบการบริหารความขัดแย้งว่ามีอยู่บ้าง 57 % แสดงว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงระบบการบริหารความขัดแย้งอยู่บ้างตามความเข้าใจและประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมา

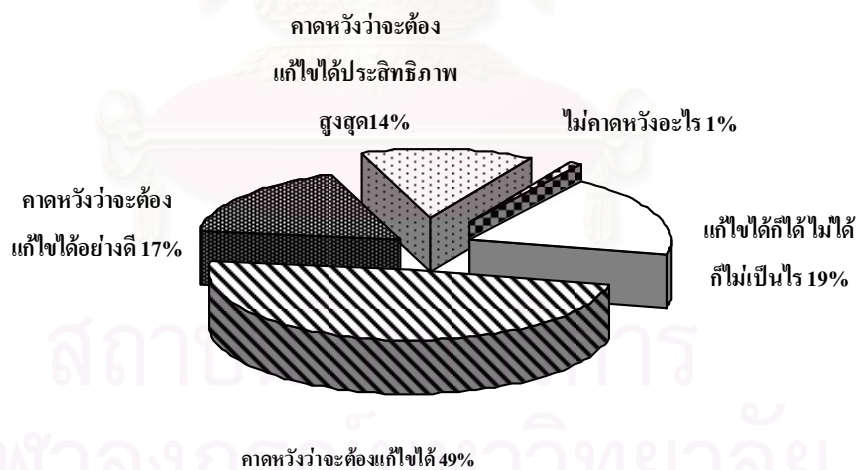
### การแก้ปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.6 การสำรวจถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมพบว่าการแก้ปัญหาเป็นแบบเฉพาะหน้ามากที่สุดมีถึง 53 % ในขณะที่มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นระบบมี 46 % โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเพียง 1 %

### การคาดหวังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น



รูปที่ 1.7 การคาดหวังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

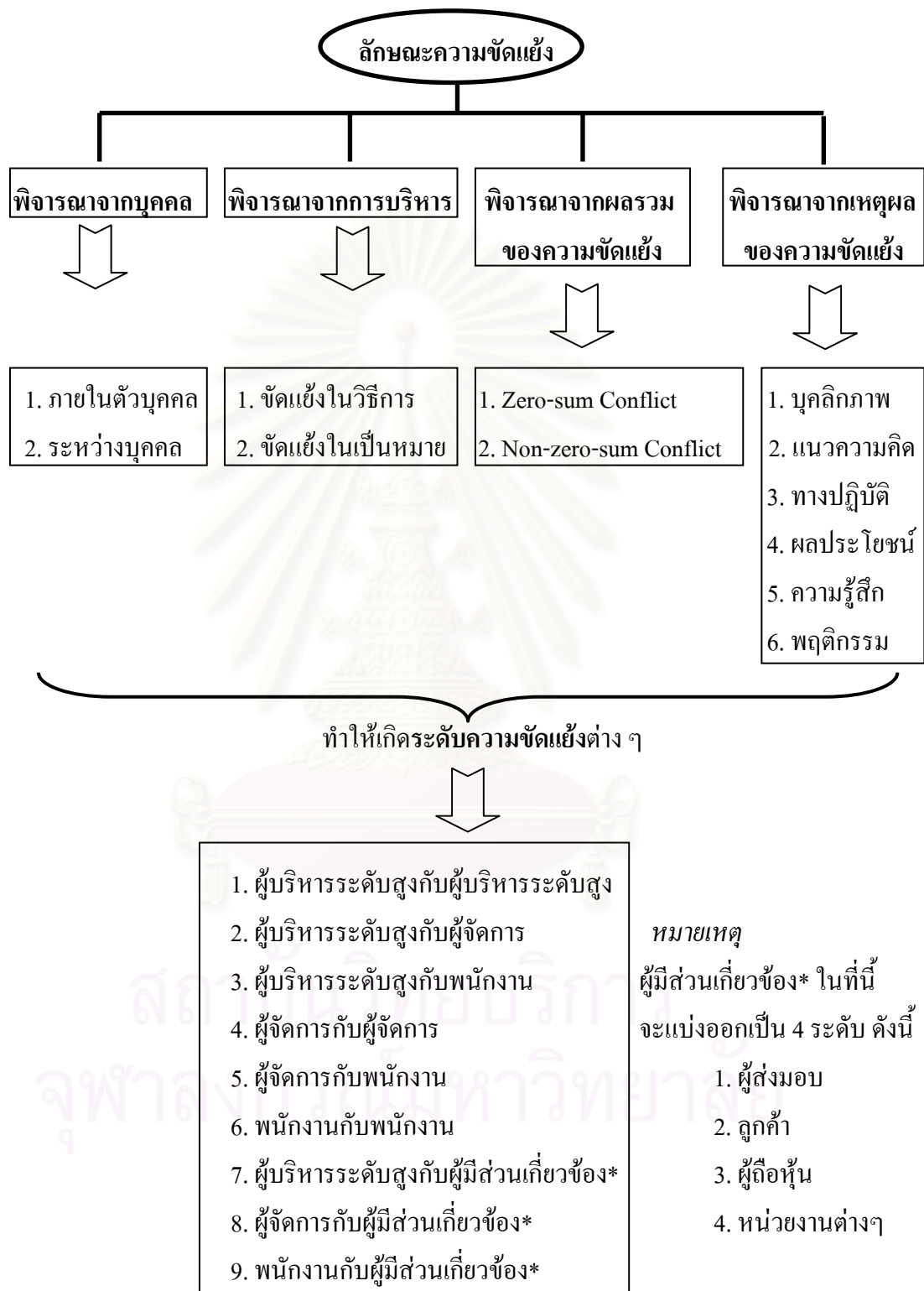
จากรูปที่ 1.7 การสำรวจพบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังว่าจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ 49 % ให้ความคาดหวังกับผลของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี 17 % และมีความคาดหวังว่าจะต้องแก้ไขปัญหความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 14 % แต่มีเพียงแค่ 1 % ที่ไม่ได้คาดหวังอะไรจากการแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จากรูปที่ 1.1 ถึงรูปที่ 1.7 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรม สำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 (Top IE) ทำให้ทราบถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม ดังนี้

- ก. การเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในอุตสาหกรรม ผู้บริหารได้พบกับสภาพปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมมากถึง 99 %
- ข. ความถี่ในการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม ความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ ในอุตสาหกรรมมากถึง 42 % และการเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นนานครั้ง ๆ มีถึง 57 %
- ค. การรับรู้ถึงผลกระทบความขัดแย้งในอุตสาหกรรม ผู้บริหารรับรู้เกิดผลกระทบใดของความขัดแย้งมีสูงถึง 54 % และผู้บริหารบางกลุ่มไม่ทราบถึงความระบอบความขัดแย้ง 24 % ว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง อะไรคือผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีผู้บริหารสูงถึง 19 % ไม่ทราบว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความขัดแย้ง
- ง. การรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม ผู้บริหารไม่ทราบถึงปัจจัยในการเกิดความขัดแย้งสูงมากถึง 68 % และมีผู้บริหารที่ทราบถึงปัจจัยการเกิดความขัดแย้งบ้างไม่ทราบบ้างอีก 29 %
- จ. การรับรู้ระบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในอุตสาหกรรม ผู้บริหารไม่เคยทราบและรับรู้ถึงระบบการบริหารความขัดแย้ง 26 % อีกทั้งยังมีผู้บริหารที่ไม่แน่ใจว่าตนเองทราบถึงระบบการบริหารความขัดแย้งหรือไม่ 16 % และ ผู้บริหารที่พอจะทราบถึงระบบการบริหารความขัดแย้งว่ามีอยู่บ้าง 57 %
- ฉ. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม การแก้ปัญหาแบบเฉพาะหน้ามากมีถึง 53 % ในขณะที่มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นระบบมี 46 % โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพียง 1 %
- ช. การคาดหวังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมีความคาดหวังว่าจะต้องมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ 49 % ให้ความคาดหวังกับผลของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี 17 % และมีความคาดหวังว่าจะต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 14 % แต่มีเพียงแค่ 1 % ที่ไม่ได้คาดหวังอะไรจากการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

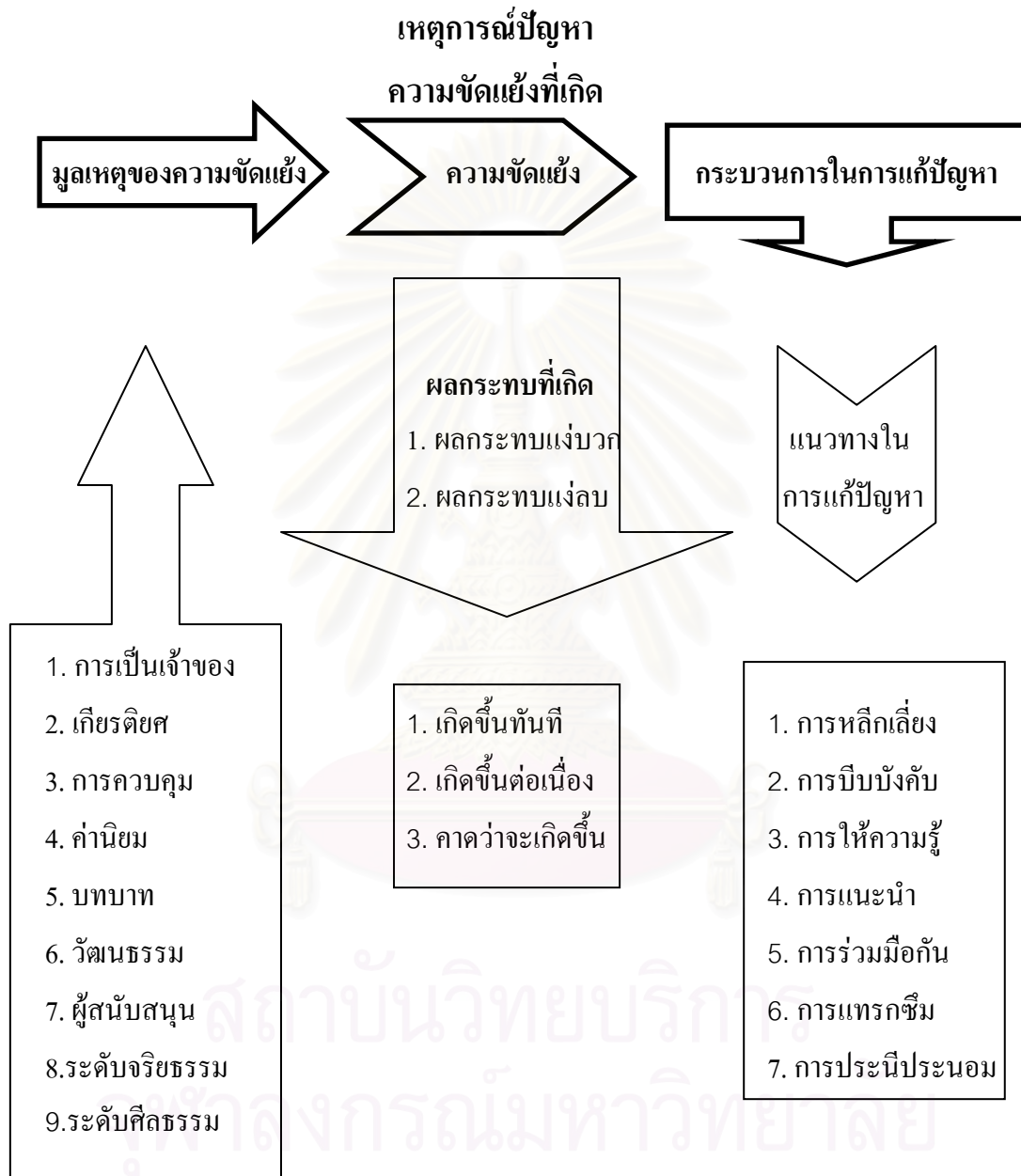
จากสภาวะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดในอุตสาหกรรม ได้นำไปสู่ปัญหาด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในด้านของการปฏิบัติงาน ปัญหาในด้านระบบ ปัญหาในด้านการใช้ทรัพยากร ปัญหาในด้านบุคลากร และอื่นๆ การศึกษาการบริหารความขัดแย้งจึงมีความสำคัญในอุตสาหกรรมเป็นอย่างยิ่ง

ภาพรวมของการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดในอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ ดังรูปที่ 1.8



รูปที่ 1.8 ภาพรวมของการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดในอุตสาหกรรม

จากรูปที่ 1.8 ภาพรวมของระบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำมาสู่การพิจารณาถึงกระบวนการในการแก้ปัญหความขัดแย้งในเชิงของวิศวกรรมศาสตร์ได้ ดังรูปที่ 1.9



รูปที่ 1.9 การศึกษากระบวนการในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

จากรูปที่ 1.9 แสดงให้เห็นว่า มุลเหตุของความขัดแย้ง เช่น การเป็นเจ้าของ เกียรติยศ ค่านิยม เป็นต้น นำมาสู่ปัญหาความขัดแย้ง(เหตุการณ์)ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบของปัญหาความขัดแย้งขึ้นทันที หรืออาจจะเกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนงานอื่น หรือบางกรณีไม่ได้เกิดผลกระทบขึ้น

ขณะนั้นแต่อาจจะเกิดผลกระทบขึ้นหลังจากเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องมีกระบวนการในการแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดของการจัดทำแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ การให้ความรู้ การให้คำแนะนำ การร่วมมือกันเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา หรือการใช้อำนาจบีบบังคับ เป็นต้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ

- (1) ศึกษารูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย
- (2) กำหนดแนวทางของการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย ที่มีขนาดจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป โดยเน้นอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับยานยนต์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานวิจัย มีดังต่อไปนี้

- (1) ทราบถึงสภาพปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น และกำหนดแนวทางของการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย
- (2) นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุปัจจัย ประเภท และลักษณะการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม
- (3) สามารถนำไปวางแผนการแก้ไขปัญหา กระบวนการในการดำเนินงาน และควบคุมปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- (4) ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทาง เพื่อนำไปปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมแต่ละธุรกิจตามสภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) เป็นแนวทางของการศึกษาพัฒนาระบบการบริหารความขัดแย้งในระดับอื่น ๆ ต่อไป



## 1.5 ลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย มีดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง ถึงลักษณะขอบเขตของความขัดแย้ง เหตุปัจจัย ประเภท ระดับ และผลกระทบของความขัดแย้ง ในแต่ละระดับของการปฏิบัติงาน รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) นำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาวางกรอบรูปแบบมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความขัดแย้งที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

(3) ออกแบบกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเพื่อนำมาศึกษาวิจัย ในรูปแบบของการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การจัดอบรมสัมมนา และอื่น ๆ

(4) เตรียมแผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ เพื่อรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

(5) ออกสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้ง โดยการสอบถาม การสัมภาษณ์ การจัดอบรมสัมมนา และอื่น ๆ

(6) วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลของความขัดแย้งที่เก็บรวบรวมได้ เพื่อความเข้าใจถึงรูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้ง สาเหตุความเป็นมา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และแนววิธีการปฏิบัติที่ป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

(7) จัดลำดับความสำคัญของรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง และความถี่ของรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงานต่าง ๆ

(8) จัดทำแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขรูปแบบปัญหาความขัดแย้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางแก่อุตสาหกรรมในการนำไปใช้ปรับแก้ตามความเหมาะสม

(9) สรุปผลการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

(10) จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม รวมทั้งเสนอแนะแนวทางวิธีในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ โดยจะนำเสนอรูปแบบมูลเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง สภาพของปัญหาในอุตสาหกรรมตามระดับปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นคือ การเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ ระดับหัวหน้าแผนกหรือฝ่าย และระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการเกิดความขัดแย้งภายในระดับเดียวกัน หรือแม้กระทั่งการเกิดความขัดแย้งของแต่ละระดับปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การเกิดความขัดแย้งกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายเป็นต้นว่า ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบหรือลูกค้า ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และในบทที่ 2 จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนของแนวความคิด และทฤษฎี

ส่วนที่ 2 ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมาย คำจำกัดความ หรือนิยามของคำว่า ความขัดแย้ง มีความหลากหลาย แตกต่างกันไป บางความหมายก็คล้ายคลึงกัน บางความหมายอาจเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้แล้วแต่ผู้ให้คำนิยามแต่ละคนจะมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ หรือมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างไร ซึ่งก็ได้กล่าวถึงความหมาย คำจำกัดความ หรือนิยามของคำว่า ความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน จีนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น ความขัดแย้ง จึงหมายถึง ทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังต้านเอาไว้อีกด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (March and Simon, 1958: 42)

March and Simon (1958: 42) ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้นความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง (พุทธคุณ พริกบุญจันทร์, 2543: 9)

มาร์ก (Marx) มองว่า สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ความขัดแย้ง ที่เกิดจากกระบวนการผลิต โดยอธิบายว่า สัตว์ประเภทอื่นดำรงชีวิตอยู่ด้วยการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ มนุษย์ถือเป็นสัตว์เดียวที่สามารถเปลี่ยนแปลงธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์เอง โดยการผลิตปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ทั้งนี้ มาร์ก (Marx) เน้นการขัดแย้งกันอย่างรุนแรงระหว่าง 2 ชั้น คือผู้ผลิตที่ไม่มีทรัพย์สินส่วนตัวและขายแรงงาน กับผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต การต่อสู้กันระหว่างทาสกับนาย กรรมชนกับนายทุน เป็นหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นการขัดแย้ง ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม อย่างเด่นชัด คราเรนดอร์ฟ (Dahrendorf) มีความเห็นขัดแย้งกับมาร์ก (Marx) ในข้อที่ว่า ปัจจัยรากฐานของการขัดแย้งอยู่ที่อำนาจชนชั้น มิใช่อยู่ที่เศรษฐกิจ ความขัดแย้งเป็นสาระระบบสังคมและมีอยู่เสมอ เมื่อใดที่เกิดกลุ่มสังคม ภายในกลุ่มจะมีผู้มีอิทธิพลและผู้ที่ถูกอิทธิพล ถ้ามีการขัดแย้งระหว่างชนชั้นผลของการขัดแย้งจะเกิดเป็น 2 แบบ คือ

(1) ความขัดแย้งขั้นพื้นฐาน ความขัดแย้งในระดับพื้นฐานนี้ จะเพิ่มขึ้น หรือลดลงก็ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างระหว่างชนชั้นว่าขัดแย้งเพียงใด ถ้ามีมากอัตราความขัดแย้งจะสูง แต่ถ้ากลุ่มย่อยมีปริมาณมาก ก็จะลดความขัดแย้งลง ถ้าหากเพิ่มอัตราการขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางลึกซึ้งในโครงสร้างซึ่งหมายถึงว่าโครงสร้างสังคมเก่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย

(2) ความขัดแย้งขั้นรุนแรง อัตราการเกิดความขัดแย้งชนิดนี้ จะมากหรือน้อย ย่อมแล้วแต่ปริมาณของกลุ่มย่อยที่สามารถรวมตัวกันได้ดีเพียงใด

คราเรนดอร์ฟ (Dahrendorf) มองต่างจาก มาร์ก (Marx) ในแง่ความขัดแย้งมีอยู่ในทุก ๆ กลุ่มของสังคมมิใช่เฉพาะระหว่างชนชั้นชั้นใหญ่ คือ นายทุน และผู้ใช้แรงงานเท่านั้น ตามความคิดของคราเรนดอร์ฟ (Dahrendorf) จึงมีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Group conflict) แทนที่จะเป็นลักษณะของความขัดแย้งระหว่างชนชั้น (Class conflict) เช่นเดียวกับมาร์ก (Marx)(สมยศ ศิริปิโยดม, 2540: 34-35)

สมยศ นาวิการ (2524: 284) ให้ความหมายของ ความขัดแย้งว่า การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือ การแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคลหรือการต่อต้านอยู่เฉย ๆ (พุทธคุณ พริกบุญจันทร์, 2543: 10)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:11-14) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคล เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ (ชูเกียรติ แนวปีดดา, 2537: 12)

โคริน เฟื่องเกษม, 108 สรุปว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ภาวะที่คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (ไม่ว่าจะมีเอกลักษณ์ร่วมกันในแง่ของเผ่าพันธุ์หรือกลุ่มเชื้อชาติ กลุ่มภาษา วัฒนธรรม ศาสนา กลุ่มเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือกลุ่มอื่น ๆ ก็ตาม) ที่ทำการต่อสู้ต้านทานกันอย่างจงใจกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองกลุ่มนี้ กำลังแสวงหาเป้าหมายที่ต่างกันไม่สอดคล้องกัน และไปด้วยกันไม่ได้ (สมยศ ศิลปีโยดม, 2540: 34)

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง จึงหมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความรู้สึก หรือคิดว่าตน หรือกลุ่มของตนถูกขัดขวางต่อต้านจากอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนหรือกลุ่มของตนมีความต้องการ รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ทำให้เกิดความคับข้องใจ หรือการโต้ตอบ ขัดขวาง หรือทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง จากคำจำกัดความของความขัดแย้งจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิกริยาในทางลบ แต่ในสถานการณ์ความเป็นจริง ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดปฏิกริยาได้ทั้งในทางลบ และทางบวก

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามสาขา

ความขัดแย้งเป็นหัวข้อหนึ่งได้นำมาศึกษา และเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการในศาสตร์ต่าง ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533: 38-43) ซึ่งกล่าวถึงและพยายามอธิบายเรื่องราวของความขัดแย้งตามแนวคิดของศาสตร์สาขานั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันสามารถสรุปการอธิบายถึงความขัดแย้งตามทัศน์และแนวคิดในสาขาต่าง ๆ ได้ ดังนี้

(1) ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา แนวคิดทางจิตวิทยาได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น ระดับที่พฤติกรรมปรากฏชัด ระดับคำพูด ระดับสัญลักษณ์ และระดับอารมณ์ ตามแนวคิดทางจิตวิทยาความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นเพราะ การตอบสนองเพื่อต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ คนในสังคมนั้นจะถูกกดดันต่าง ๆ นานาจากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่แล้ว ซึ่งเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของบุคคล

(2) ความขัดแย้งตามแนวคิดทางการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตามทัศนทางการเมืองอาจมองเห็นเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน กระบวนการทั้งสองอย่างคือ ความขัดแย้งและความกลมเกลียว จากแนวคิดทางการเมืองจะกล่าวถึงความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์กรหรือกลุ่ม ระหว่างองค์กรต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กรนั่นเอง หรือระหว่างสมาชิกกับสมาชิกในองค์กรเดียวกัน ซึ่งยื่นหยัดในจุดประสงค์ที่ไม่ไปด้วยกัน หรือใช้วิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ความขัดแย้งนี้มีสองแบบ คือ ความขัดแย้งภายใน (inner conflict) และความขัดแย้งภายนอก (outer conflict)

(3) ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึงการดิ้นรนเพื่อจะได้ของที่มีคุณค่า หรือเพื่อการอ้างสิทธิในฐานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าซึ่งตนปรารถนา แต่ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเป็นกลาง ถูกทำร้าย หรือถูกกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งตามแนวคิดตามแนวทางสังคมวิทยาตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคมและความสนใจของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมนั้น ความแตกต่างของความสนใจระหว่างกลุ่มเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม การจำแนกความขัดแย้งตามแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น

ก. ความขัดแย้งที่แท้จริง (realistic conflict) จะเป็นความขัดแย้งในวิธีการที่ใช้

ข. ความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง (nonrealistic conflict) จะเป็นความขัดแย้งในเป้าหมาย

(4) ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา ในทางมานุษยวิทยาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยสองฝ่าย ฝ่ายต่าง ๆ นักมานุษยวิทยาส่วนใหญ่ยืนยันว่า ความขัดแย้งนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลของวัฒนธรรม การไม่มีความขัดแย้ง การมีความร่วมมือ และการกระทำที่ประสานงานกันมักถูกใช้เป็นดัชนีวัดความมั่นคงทางสังคม ความขัดแย้งเป็นผลที่ตามมาของระบบสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความขัดแย้งและความก้าวร้าวเป็นแบบฉบับของพฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์ แต่ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เป็นผลมาจากประโยชน์และค่านิยมที่ไปด้วยกันไม่ได้ นักมานุษยวิทยาศึกษาความขัดแย้งโดยถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมในหลายมิติที่เกิดในสภาพแวดล้อมแตกต่างกันและเกิดผลที่ตามมาแตกต่างกันด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นในทุกสังคมมนุษย์ แต่จะแตกต่างกันที่ระดับความขัดแย้ง และรูปแบบของการแสดงออก

## 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

พฤติกรรมที่หลากหลายของมนุษย์ย่อมเป็นสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ ที่ทุกคนจะต้องเผชิญ หากแก่การที่จะหลีกเลี่ยง การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง กระบวนการขัดแย้ง การจำแนกแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้ง และเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จะทำให้ง่ายในการบริหารและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้งในหัวข้อต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

**2.3.1 สาเหตุของความขัดแย้งทั่วไป** มีผู้ให้แนวคิดถึงสาเหตุความขัดแย้งในแง่มุมต่าง ๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2533: 45) ดังนี้

ดยุก (Duke, 1976) ได้สรุปแนวคิดของทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
- (2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
- (3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
- (4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
- (5) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
- (6) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
- (7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- (1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- (2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- (3) สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**2.3.2 สาเหตุของความขัดแย้งตามลักษณะพฤติกรรม** วงจรความขัดแย้ง เมื่อเกิดขึ้นสามารถอธิบายสาเหตุการเกิด ได้จากผลของพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

**2.3.2.1 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง** องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

(1) **ภูมิหลัง** สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน ได้แก่

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- ความแตกต่างทางการศึกษา
- ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ
- ความแตกต่างทางประสบการณ์

(2) **แบบฉบับ (Style)** สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

- แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style)
- แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style)
- แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style)
- แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style)

(3) การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ การรับรู้ในการกระทำ หรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

- การรับรู้ที่บิดเบือน
- การรับรู้ที่แตกต่างกัน

(4) ความรู้สึก ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

**2.3.2.2 ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง**  
ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

(1) ผู้ส่งข่าวสาร ปัญหาความขัดแย้งจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
- ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
- เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
- เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์

(2) สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ปัญหาความขัดแย้งจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

- การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร
- สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น
- สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป

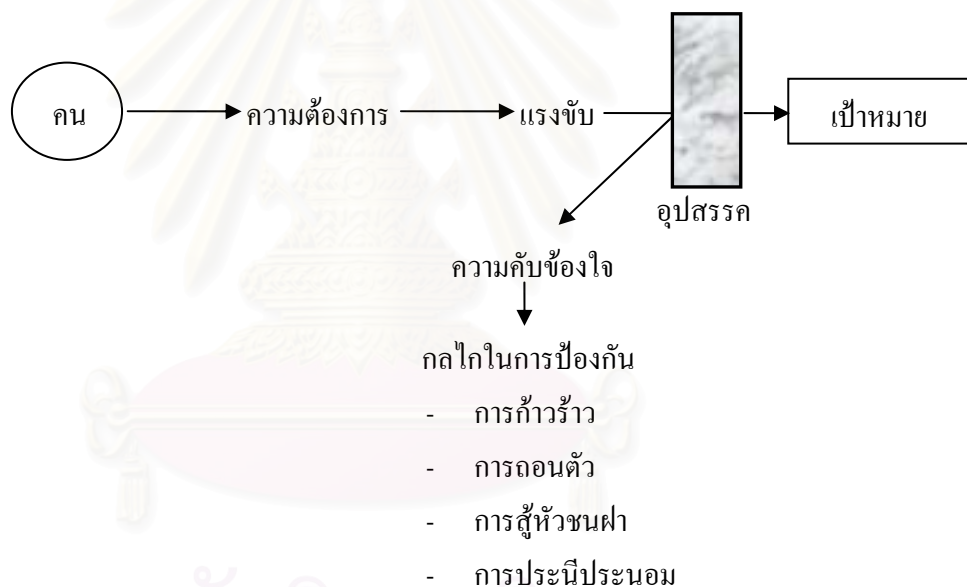
(3) ผู้รับข่าวสาร ปัญหาความขัดแย้งจากผู้รับข่าวสาร เช่น

- ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด
- ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร



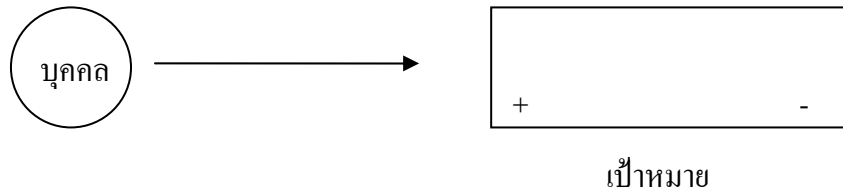
**2.3.2.3 สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล** ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งภายในบุคคลโดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (goal conflict) ความขัดแย้งภายในบุคคล แบ่งออกได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

**แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้** ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผย หรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความคับข้องใจ (frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนขึ้น (defense mechanisms) ดังรูปที่ 2.1



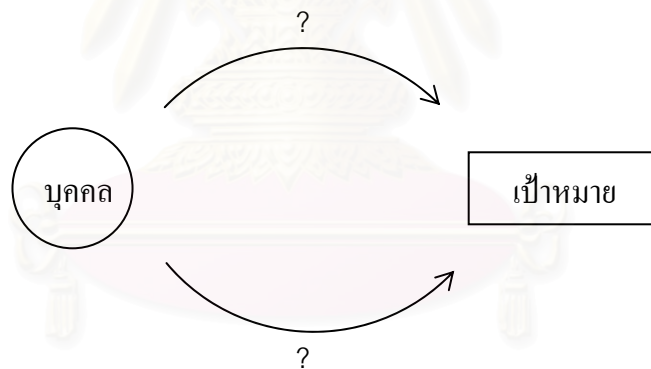
รูปที่ 2.1 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

**แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ** ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (approach avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ ดังรูปที่ 2.2



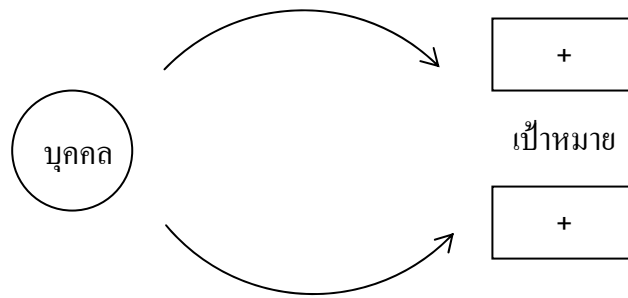
รูปที่ 2.2 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ

**แบบที่ 3** สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่จะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายนั้น ดังรูปที่ 2.3



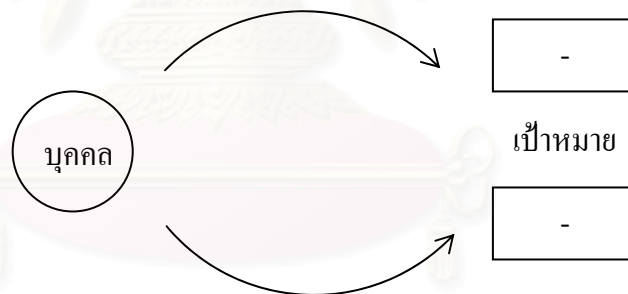
รูปที่ 2.3 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย

**แบบที่ 4** มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอ ๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (approach - approach conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่มีความพอใจเท่า ๆ กัน ดังรูปที่ 2.4



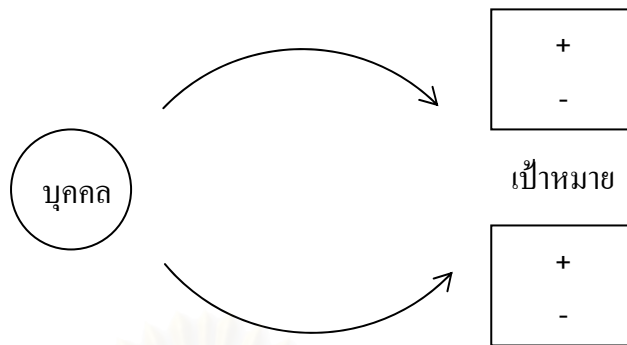
รูปที่ 2.4 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่น่าสนใจเท่า ๆ กัน

แบบที่ 5 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องจำใจเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง จากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา ความขัดแย้งแบบนี้ เกิดในสภาพ “หนีเสือปะจระเข้” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (avoidance-avoidance conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน ดังรูปที่ 2.5



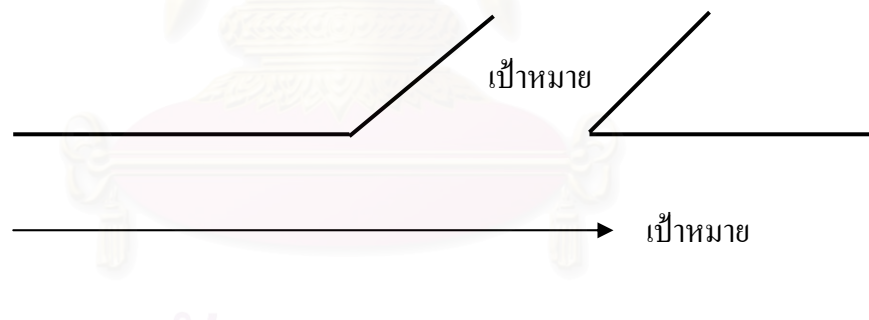
รูปที่ 2.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน

แบบที่ 6 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่า แบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (double approach-avoidance conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเป้าหมายที่มีทั้งความพอใจและไม่พอใจปนกัน ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาผ่านไปผ่านเลยไปแล้ว ความขัดแย้งแบบนี้ เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งได้โดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็น “ปัญหาที่ไม่มีปัญหา” เป็นความขัดแย้งที่ปล่อยให้โอกาสผ่านไปและไม่สามารถจะเรียกกลับคืนได้ ความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสที่จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย

2.3.2.4 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดถึงสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

(1) **ความแตกต่างของบุคลิกภาพ** ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คนบางคนมีบุคลิกภาพสอดคล้องกัน พบกันครั้งแรกก็ถูกโฉลกกัน สนทนสนมกันรวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

(2) **ความแตกต่างของค่านิยม** ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือ การที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกัน ต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อย ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วย ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

(3) **ความแตกต่างของการรับรู้** ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

(4) **ความแตกต่างของเป้าหมาย** เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็เหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเองจึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน

(5) **การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด** ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

(6) **การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล** ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้น ย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน” กันต่างหาก

(7) **ความกดดันต่อบทบาท** การกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าจะใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรมักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล

(8) **ความแตกต่างของสถานภาพ** ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่า คนมีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้น ไม่ได้ผ่านมาตามช่องทางที่ควรจะเป็นงานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน งานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้

เดอ โบโน (de Bono, 1987) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

(1) **คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน** ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันคือมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เพราะ

- อารมณ์
- สภาพแวดล้อม
- ความจำกัดในการมอง
- เหตุผลเฉพาะหน้า
- มองกันคนละมุม
- มีข้อมูลคนละอย่าง
- การมองไม่เต็มรูป
- ประสบการณ์
- การคาดคะเน
- การรับรู้

(2) ความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน อาจเป็นเพราะ

- รูปแบบ (Style)
- หลักการ (Principles)
- คำขวัญ (Slogans)
- ค่านิยม (Values)
- ความเชื่อ (Beliefs)

(3) คนมีแบบของคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

- พื้นฐานของความคิด
- สมองซีกของความคิด
- หลักตรรกวิทยา

2.3.2.5 สาเหตุของความขัดแย้งขององค์กร สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งก็จะกล่าวถึงใน 2 ส่วนหลัก คือ สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กร และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กร

กระบวนการทางจิตวิทยาด้วย โจเซฟ ลิตเตอเรอร์ (Litterer, 1965) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนี้

- (1) สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้
- (2) มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบ
- (3) ปัญหาของความไม่พอดีของสภาพในองค์กร
- (4) ความแตกต่างในการรับรู้

แคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn, 1978) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

- (1) ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น
- (2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์
- (3) ความคาดหวังในบทบาท
- (4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
- (5) ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น
- (6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

ทรัสตี (Trusty, 1987) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ และสรุปว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การ เกิดจาก

- (1) การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
- (2) ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
- (3) การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
- (4) การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่พอเพียง

แวน วิจค์ (Van Wijk, 1984) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

- (1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน
- (2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
- (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
- (4) ความขาดแคลนของทรัพยากร
- (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (6) ลักษณะของบุคคล

สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์การ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว สาเหตุที่สำคัญ ได้แก่

- (1) โครงสร้างขององค์การ แบ่งออกเป็น
  - ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict)
  - ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict)



- ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ(Line - Staff Conflict)
- ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal – Informal Conflict)

(2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มีสาเหตุมาจาก

- ความกดดันให้ทำเหมือนกัน
- ประทิวสัยหรือออร์ม
- การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล
- ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

(3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน มีสาเหตุมาจาก 3 ประการ ดังนี้

ก. แรงจูงใจ ได้แก่

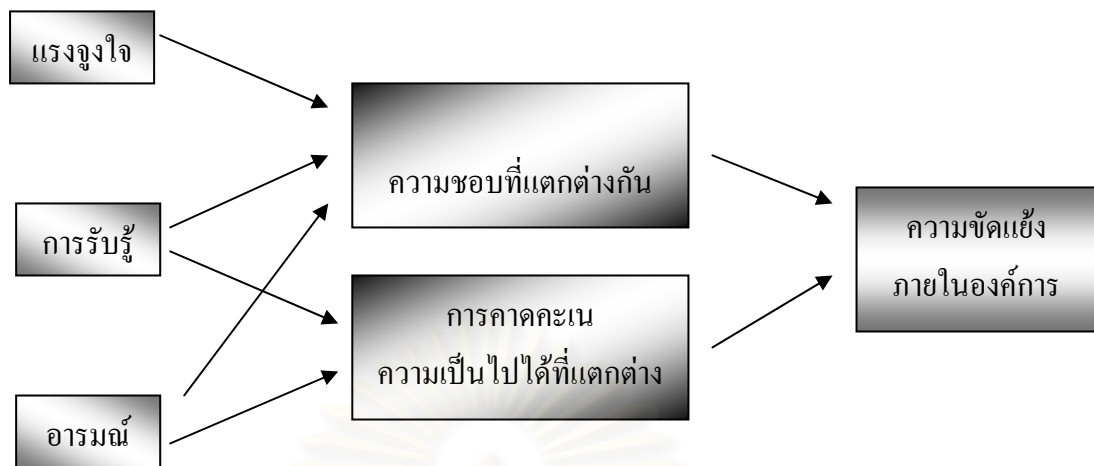
- ความแตกต่างในสายบังคับบัญชา
- ความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม

ข. การรับรู้ ได้แก่

- การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง
- ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ
- ความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ

ค. อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการมีสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีความโกรธ โกรธ โลก หลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ บางคนแม้อายุน้อยแต่มีวุฒิภาวะ มีความเป็นผู้ใหญ่และอารมณ์หนักแน่น ย่อมไม่ค่อยมีความขัดแย้ง บางคนมีอายุมากแต่ไม่มีวุฒิภาวะ เหมือนกับเป็นเด็กอายุมาก ไม่มีความเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์โลเล มีความอ่อนไหวในทุกเรื่อง บุคคลเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ สภาวะทางอารมณ์ของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น การได้รับการอบรมเลี้ยงดู บุคลิกภาพ ประสบการณ์ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสามารถเขียนแสดงได้ดังรูปที่ 2.8



รูปที่ 2.8 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

ส่วนที่ 2 สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่ละกลุ่มต่างก็มีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ จุง และเมกกินสัน (Chung and Megginson, 1981) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สาเหตุทั้ง 6 ประการ ได้แก่

(1) ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม แต่ละกลุ่มในองค์กรต่างก็ทำหน้าที่ต่างกัน แต่ละกลุ่มต่างก็จะพัฒนาเป้าหมายและสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติขึ้นเอง ในการที่แต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกันจะทำให้เห็นได้ว่า เป้าหมายของบางกลุ่มอาจไปด้วยกันไม่ได้กับกลุ่มอื่นๆ มาตรฐานของกลุ่มหนึ่งอาจไม่ถึงมาตรฐานของอีกกลุ่มหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น ถ้าหากการพิจารณาความสำเร็จ การพิจารณาความดีความชอบ หรือการให้รางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งก็จะมีมากยิ่งขึ้น

(2) ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เมื่อมีกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าสองกลุ่มต้องปฏิบัติภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะเกิดขึ้น ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (Task Interdependence) อาจแบ่งได้ 3 ลักษณะดังนี้

- การพึ่งพาอาศัยกันแบบรวมเป็นกองกลาง (Pooled Interdependence)
- การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำตามลำดับ (Sequential Interdependence)
- การพึ่งพาอาศัยกันแบบแลกเปลี่ยนกัน (Reciprocal Interdependence)

(3) ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมการทำงาน คนที่ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนาน ๆ มักจะมีวิธีคิดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับการทำงานของตน เมื่อแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานต่างกัน และมีเทคนิควิธีในการทำงานต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจวิธีทำงานของกลุ่มอื่น หรือทำให้คิดว่ากลุ่มตนมีสถานภาพดีกว่ากลุ่มอื่น ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

(4) การแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัด สาเหตุของความขัดแย้งชนิดนี้เกิดจากการจัดสรรหรือการกระจายทรัพยากร ทรัพยากรอาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้ เช่น เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น อำนาจ เกียรติ สถานะ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ตนต้องการ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

(5) ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับการรางวัล ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นและจะสร้างระบบการให้รางวัลตามความเชื่อนี้ การแข่งขันจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงาน หากงานนั้นเป็นเอกเทศจากกัน ถ้าหากงานนั้นต้องอาศัยกันและรางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

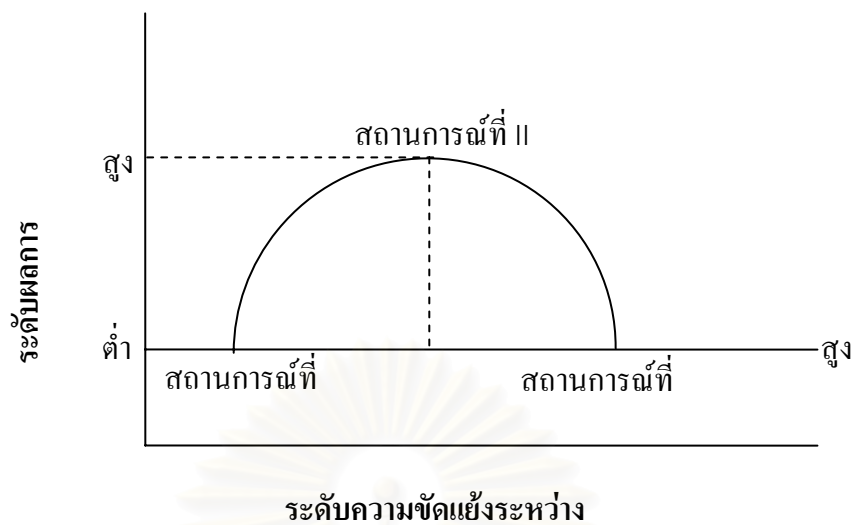
(6) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมิได้เกิดจากโครงสร้างขององค์กรหรือเทคนิควิธีในการทำงานของกลุ่มเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการที่บุคคลไปด้วยกันไม่ได้ เมื่อบุคคลของแต่ละกลุ่มไม่สามารถจะไปด้วยกันได้ ก็จะแสดงอาการที่ไม่ส่งเสริมกัน ไม่ให้ความร่วมมือ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ในสภาวะการทำงานคงจะไม่มีใครสามารถกล่าวได้ว่ายังไม่เคยเผชิญกับความขัดแย้งใด ๆ เลย นักบริหารโดยทั่วไปมีความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็นอุปสรรคในการทำงาน เป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในความจริงมีอยู่ว่าสิ่งที่นักบริหารต้องเผชิญในการทำงานประจำวันคือความขัดแย้งในเรื่องของความคิดและการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล บางครั้งก็เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และบางครั้งก็เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กร ในเมื่อเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ เราจึงควรหันมาทำความเข้าใจเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งการใช้ความขัดแย้งนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

**2.3.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและการปฏิบัติงาน** อันที่จริงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ไม่ได้เกิดผลกระทบในแง่ลบเพียงอย่างเดียว บางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้มีการถกเถียงกันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์องค์กรให้ก้าวหน้าขึ้นได้ ความขัดแย้งมีน้อยหรือมีมากจนเกินไปจะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่พอดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น ดังในรูปที่ 2.9

ตารางที่ 2.1 ระดับความขัดแย้งและผลกระทบต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน

สถานการณ์	ระดับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	ผลกระทบต่อองค์กร	ลักษณะที่เกิดขึ้นในองค์กร	ระดับผลการปฏิบัติ
สถานการณ์ที่ I	ไม่มี หรือ ต่ำ	ไม่เป็นประโยชน์ (ไม่ทำงาน)	การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างช้าๆ ไม่มีสิ่งท้าทาย กระตุ้นความคิดใหม่ๆ ความเฉื่อยชา หยุคนิ่ง	ต่ำ
สถานการณ์ที่ II	จุดพอดี หรือ เหมาะสม	เป็นประโยชน์ (ทำงาน)	การมุ่งสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี การริเริ่มสิ่งใหม่ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	สูง
สถานการณ์ที่ III	สูง	ไม่เป็นประโยชน์ (ไม่ทำงาน)	เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานไปสู่เป้าหมาย การประสานงานทำได้ยาก	ต่ำ



รูปที่ 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและการปฏิบัติงาน

2.3.3 ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหนึ่ง ๆ มีอยู่หลายแบบซึ่งเราสามารถแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intra-individual Conflict) บุคคลคนเดียวอาจมีสภาพจิตใจที่มีความขัดแย้งกันเองได้ ซึ่งอาจนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น หรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานก็ได้ สภาพความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ดังนี้

ก. ความข้องคับใจ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการเผชิญอุปสรรคที่ขัดขวางความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคล ทำให้เกิดสภาพของความข้องคับใจ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ข. ความขัดแย้งในเป้าหมาย หมายถึง การที่บุคคลคนเดียวแต่มีความต้องการเป้าหมายหลายอย่างในตัวเอง หรือ อาจมีเป้าหมายเดียวแต่เป้าหมายนั้นมีทั้งที่ทำให้เกิดผลดีและผลเสีย ซึ่งเป็นความขัดแย้งกัน ความขัดแย้งในเป้าหมายแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

- Approach-approach conflict หมายถึง ความต้องการเป้าหมาย 2 อย่างซึ่งดีทั้งคู่ แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้สามารถแก้ไขได้เร็ว โดยการตกลงใจของผู้เลือกนั้น แต่ก่อนที่จะมีการตัดสินใจจะมีผลทำให้จิตใจไม่สามารถระวนกระวายอยู่ช่วงหนึ่ง

- Approach-avoidance conflict ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายหนึ่งเดียว เป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนอยากได้และขณะเดียวกัน ก็มีสิ่งที่ตนต้องการหลีกเลี่ยง ผลที่เกิดตามมาจากตัดสินใจมักหนีไม่พ้นที่ต้องมีทั้งด้านที่เป็นประโยชน์กับองค์กร และที่กระทบต่อองค์กรและบุคคลบางคนในทางลบ

- *Avoidance-avoidance conflict* ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยงเป้าหมาย 2 อย่างที่ทำให้ผลลบแก่บุคคลทั้งคู่ ความขัดแย้งเช่นนี้สามารถแก้ไขได้ง่ายโดยการไม่เลือกเป้าหมายใดเลยถ้าทำได้ แต่ถ้าอยู่ในสภาพที่จำเป็นต้องเลือก บุคคลก็จะมีอาการไม่สบายใจ และจะต้องปรับตัว (adjustment) หรือหาเหตุอธิบาย (rationalization) เพื่อรับสภาพที่ไม่มีทางเลือกนี้

ก. ความขัดแย้งในบทบาท บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามความคาดหวัง (บรรทัดฐานของสังคม) ของผู้อื่นที่มีต่อตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ในองค์กรตำแหน่งทุกตำแหน่งจะมีบทบาทและบรรทัดฐานกำหนดอยู่ในสถานที่ทำงานเองแม้ว่าบุคคลจะมีตำแหน่งที่ชัดเจนแล้วก็ตาม แต่บางครั้งบทบาทที่ถูกคาดหวังจากผู้อื่นจะมีความขัดแย้งกันแนวทาง ซึ่งในการแก้ปัญหาที่บุคคลจะต้องยอมรับความจริงที่จะเกิดขึ้น และจะต้องอดทนต่อสภาพความกดดันอันนี้และหาทางออกที่ทำให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นเสมอๆไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ทำงานหรือไม่ก็ตาม トラบใดที่บุคคลยังต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆอยู่ トラบนั้นคงจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีความคิดเห็น ทักษะและระบบความเชื่อที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้จะเป็นชนวนนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้ นอกจากนี้เมื่อบุคคลรู้จักติดต่อสัมพันธ์แล้วก็ยังคงมีความคาดหวังในตัวบุคคลที่ติดต่อด้วย

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คนนั้น กรอบในการวิเคราะห์ที่ได้รับความนิยมอันดับหนึ่งก็คือ Transactional analysis ซึ่งกล่าวถึงสภาวะทางจิตใจของบุคคล (ego states) ว่ามีอยู่ 3 ประการ คือ *ความเป็นเด็ก ผู้ปกครอง และผู้ใหญ่* การติดต่อกันระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสภาวะทั้ง 3 นั้น ซึ่งจะต้องส่งสารและรับสารได้อย่างถูกต้องทางมิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ กรอบการศึกษาอีกอันหนึ่งที่ได้รับคามนิยมไม่น้อยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระหว่างบุคคล Johari Window นี้สร้างโดย Joseph และ Luft Harry Ingham (จึงได้ชื่อว่า Johari) รูปแบบที่เขาทั้งสองเสนอนี้เป็นการแสดงแบบต่าง ๆ (style) ของบุคคล และผลที่เกิดจากแบบนั้น ๆ ว่าก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคล ดังตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนที่เปิดเผย (Open self) ส่วนนี้เป็นส่วนที่บุคคลรู้จักตนเองและที่ผู้อื่นเห็นเกี่ยวกับตน เนื่องจากเป็นส่วนที่ทุกคนเห็นและเข้าใจตรงกันจึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาประการใด

**ส่วนที่ 2 ส่วนที่ปกปิด (Hidden self)** ได้แก่ สิ่งที่คุณกลัวเกี่ยวกับตนเอง แต่ไม่ยอมให้ผู้อื่นรู้ เพราะเกรงว่าจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาในทางลบจากผู้อื่น ดังนั้น บุคคลจะพยายามซ่อนความรู้สึกหรือทัศนคติ ในส่วนนี้ไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นได้รู้ความจริง ส่วนนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

**ส่วนที่ 3 ส่วนที่มองไม่เห็น (Blind self)** ได้แก่ ส่วนที่คุณไม่รู้เกี่ยวกับตนเอง แต่เป็นส่วนที่บุคคลอื่นเห็น เช่น พฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลแสดงออกโดยไม่มีเจตนาให้ผู้อื่นเดือดร้อนรำคาญ แต่ผู้อื่นรู้สึกอาจไม่กล้าบอก เพราะเกรงว่าจะสะเทือนใจผู้อื่น ส่วนนี้อาจเป็นชนวนให้เกิดความขัดแย้งได้

**ส่วนที่ 4 ส่วนที่ยังค้นไม่พบ (Undiscovered self)** ส่วนนี้เป็นส่วนที่คุณไม่รู้จักตนเองและบุคคลอื่นก็ไม่รู้ด้วย จึงเป็นส่วนที่ด้ามืดและเป็นชนวนให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งได้ง่ายที่สุด

ตารางที่ 2.2 หน้าต่างของ Johari แสดงแบบต่าง ๆ ของบุคคล

	ส่วนที่ผู้อื่นรู้	ส่วนที่ผู้อื่นไม่รู้
ส่วนที่บุคคลรู้จักตนเอง	1 ส่วนที่เปิดเผย	2 ส่วนที่ปกปิด
ส่วนที่บุคคลไม่รู้เกี่ยวกับตนเอง	3 ส่วนที่มองไม่เห็น	4 ส่วนที่ยังค้นไม่พบ

ตัวแบบนี้เสนอแนวทางแก่ คือ การทำตัวให้เป็นคนเปิดเผยมากขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ชื่อนำสังเกตจากทางแก้นี้ก็คือ ความเปิดเผยมากเกินไปบางครั้งก็เป็นอันตรายต่อบุคคลนั้นเหมือนกัน ในการทำงานการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feed back) เกี่ยวกับบุคคลจะช่วยให้เขาได้รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าในแง่ของบุคลิกภาพ วิธีการทำงาน และความสามารถซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้วิธีหนึ่ง

ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย หมายความว่า ความขัดแย้งนี้จะเป็นการต่อสู้ซึ่งจะปรากฏว่ามีผู้แพ้และผู้ชนะจากการต่อสู้นี้ ผลของการต่อสู้นี้จะปรากฏออกมา 3 ลักษณะ คือ

1) แพ้ – แพ้ หมายถึง คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย เป็นผู้แพ้ทั้งคู่ เช่น การตัดสินปัญหาด้านการประนีประนอม การต่อรองผลประโยชน์ ผลก็คือไม่มีใครชนะโดยสิ้นเชิง

2) แพ้ – ชนะ หมายถึง การตัดสินให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ เช่น ผู้บริหารกับลูกน้องเมื่อเกิดขัดแย้งกัน ถ้าเป็นการต่อสู้ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบเสมอ

3) ชนะ – ชนะ เป็นแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ การตัดสินให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้ประโยชน์ทั้งคู่ กลยุทธ์แบบนี้ทำได้ค่อนข้างยากในทางปฏิบัติ ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแบ่งประโยชน์ที่มีจำกัด แต่ในบางสถานการณ์สามารถทำได้ เช่น ความขัดแย้งในเรื่องของความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารที่ชำนาญสามารถที่จะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น ประกอบด้วยกลุ่มทางการ คือ แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ อยู่มากมาย แต่ละแผนกหรือฝ่ายนี้จะมีเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงานที่รองรับเป้าหมายหลัก การจัดแบ่งแผนกและฝ่ายต่าง ๆ จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกัน การทำงานระหว่างฝ่ายหรือกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งในแง่เป้าหมายและกระบวนการทำงาน ซึ่งกำหนดโดยรูปแบบของการบังคับบัญชาและช่องทางการติดต่อสื่อสาร ความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ เช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

(4) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนับได้ว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กรเช่นกัน ในส่วนที่จะกล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโครงสร้างและความต้องการขององค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรมี 4 ลักษณะด้วยกัน

ก. สายการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ในองค์กรหนึ่ง จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป แต่ละชั้นนี้จะประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชานี้เป็นการสร้างชนชั้นตามสถานภาพ ทำให้ผู้อยู่ในชั้นเดียวกันมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เช่น พวกผู้บริหาร พวกหัวหน้า พวกลูกน้อง พวกลูกจ้าง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีบทบาทและความต้องการที่ขัดแย้งกันได้



ข. **หน้าที่การงาน (Functional conflict)** ได้แก่ ความขัดแย้งเกิดจากการแบ่งงานตามหน้าที่ จากหลักการของการทำงานตามความเชี่ยวชาญ (specialization) เฉพาะอย่าง ทำให้พนักงานถูกแบ่งออกเป็นพวกๆตามความสามารถของตน แต่ละส่วนงานก็มีเป้าหมายเฉพาะและมีบทบาทที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในเป้าหมาย บทบาท เป็นชนวนของความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

ค. **หน่วยงานหลัก- หน่วยงานซ่อม (Line-staff conflict)** การจัดแบ่งหน่วยงานแบบงานหลักและงานช่วยทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกว่าตนมีสถานภาพที่แตกต่างกัน ความสำคัญว่าใครสำคัญกว่าใคร ใครมีสิทธิสั่งการหรือทำตามคำสั่งมากน้อยเพียงไรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกแห่ง

ง. **กลุ่มทางการและไม่ทางการ (Formal and Informal conflict)** หน่วยงานที่เป็นทางการมักจะมีกฎระเบียบปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ให้สมาชิกถือปฏิบัติ แต่เราก็ทราบว่าในองค์กรที่เป็นทางการใดๆก็ตาม จะปรากฏว่ามีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นซ่อนอยู่ภายในและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้จะสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มขึ้นให้สมาชิกยึดถือเช่นกัน ในบางกรณีบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการอาจมีความขัดแย้งกันได้

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กรในทัศนะต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

Chris Argyris นักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างบุคลิกภาพและความต้องการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจในทัศนะของ Argyris (1954) ท่านมีความเห็นว่า ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงวุฒิภาวะของมนุษย์ (mature personality) นั้น อยู่ที่บุคคลนั้นมีความเป็นตัวของตัวเอง ผ่านการเรียนรู้สิ่งต่างๆจนพัฒนาเป็นความสามารถและทักษะในการทำงานหลายอย่าง ในการทำสิ่งใด ๆ ก็ตามบุคคลที่มีวุฒิภาวะนี้จะมองการณ์ไกล ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลต้องการอิสรเสรีภาพ ต้องการแสดงความสามารถเฉพาะตนให้ประจักษ์ ต้องการความก้าวหน้าและพัฒนาการในชีวิตโดยการมุ่งสู่ออนาคต สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการที่ขัดแย้งกับองค์กร เมื่อบุคคลเข้ามาในองค์กรแล้วองค์กรต้องกำหนดระเบียบเพื่อประโยชน์ในการควบคุมพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบของความมีเหตุมีผล ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน การทำงานจะต้องมีการแบ่งกันตามความรู้และความสามารถเฉพาะอย่าง จุดมุ่งหมายเพื่อประสิทธิภาพของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร

ความต้องการของบุคคล	ความต้องการขององค์กร
1. เสรีภาพและการตัดสินใจด้วยตนเอง	1. ความมีเหตุผล ระเบียบ การควบคุม
2. เข้าใจตนเองและต้องการความสำเร็จ	2. ทำงานให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. พัฒนาทักษะและความสามารถเฉพาะตัว	3. ทำงานตามความสามารถที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่าง
4. มุ่งสู่อนาคตระยะยาว	4. มุ่งประสิทธิภาพระยะสั้น

Cohen และคณะ (1980) ได้แสดงตารางของความขัดแย้งระดับต่าง ๆ และสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างกระชับ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สรุประดับความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุ

จุดที่เป็นปัญหา	ปัจจัยพื้นฐาน	สาเหตุของปัญหาที่เป็นอยู่	สิ่งที่เกิดขึ้น
บุคคล	งานกับคนไม่เข้ากัน	งานง่ายหรือยากเกินไป การกำหนดงานไม่ชัดเจน	งานไม่ตอบสนองความต้องการ บุคคลพัฒนา น้อย
บุคคล 2 คน	ขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม เป้าหมาย	การแบ่งแยกบทบาทไม่ชัดเจน	ความเข้าใจผิด และไม่ได้ ปรับความเข้าใจกัน
กลุ่ม	ทรัพยากรไม่พอ องค์ประกอบกลุ่มไม่ดี ขาดความสามัคคี	การกำหนดหน้าที่และ บทบาทไม่ชัดเจน ความสัมพันธ์ไม่ดี	กระบวนการทำงานไม่ดี ทำให้งานไม่มี ประสิทธิภาพ
ระหว่างกลุ่ม	ขัดแย้งด้านอำนาจ และสถานภาพ ระหว่างวิชาชีพ ความ ไม่เข้าใจกันที่เกิดจาก ปัจจัยกายภาพ	ขัดแย้งเรื่องทัศนคติ การทำงาน ต้องการประสาน ความแตกต่างด้าน ปัจจัยพื้นฐาน	ขัดแย้งด้านพฤติกรรม ระหว่างกลุ่ม มีการ แข่งขันแบบไม่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร

ตารางที่ 2.4(ต่อ) สรุประดับความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุ

ผู้นำ	มีการใช้ระบบพรรคพวก ในการบริหาร ด้วยความสามารถและการศึกษา	ใช้อำนาจไม่เหมาะสม ให้ความรับผิดชอบมากเกินไปเกินความสามารถจะทำได้	พนักงานขาดความนับถือ ขัดแย้งกับกลุ่มอำนาจอื่น
องค์กรโดยส่วนรวม	ปัจจัยที่ตั้งทางกายภาพ ข้อจำกัดทางการตลาด การตลาด	เป้าหมายไม่เหมาะสม ผลงาน ไม่ดี	บรรยากาศทั่วไปไม่ดี มีความกดดันและไม่สบายใจทั่วกันทั้งองค์กร

ที่มา: ปรับปรุงจาก Cohen et.al., Effective behavior in Organization. Revised ed., Richard D.Irwin, Inc., Illinois, 1980, p.331.

**2.3.4 กระบวนการขัดแย้ง** เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ และในกระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งในสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดที่จะอธิบายตามแนวความคิดของ ฟิลเลย์ (Filley) และ (Robbins) ได้ดังนี้

(1) กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวความคิดของฟิลเลย์ ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปคำว่าฝ่ายในที่นี้หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรก็ได้ อแลน ฟิลเลย์ (Alan Filley) ศาสตราจารย์ทางบริหารแห่งวิทยาลัยวิสคอนซิน ณ.เมืองแทตสัน ได้วิเคราะห์ผลงานของพอนดี (Pondy) คอร์วิน (Corwin) และชมิทท์ (Schmidt, 1973) และได้เสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังรูปที่ 2.10

กระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ดังนี้

**ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง** เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

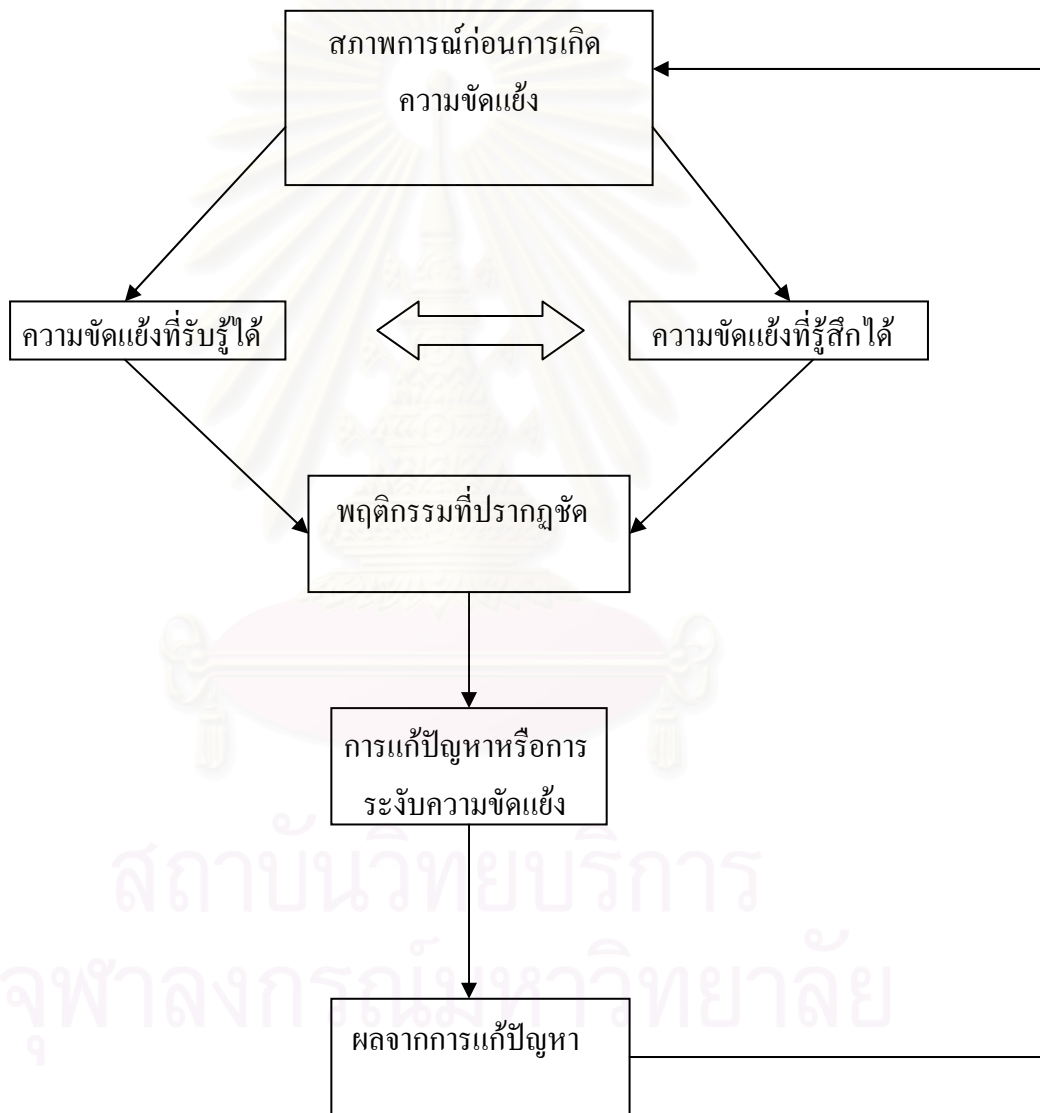
**ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้** เป็นการรับรู้จากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

**ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้** เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจรู้สึก ว่าถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือรู้สึกที่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นอาจแสดงถึงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้แย้งหรือการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหา หรือระดับความขัดแย้งเป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะ

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้ว



รูปที่ 2.10 รูปแสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวความคิดของฟิลเลย์

(2) กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ **ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรู้พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้งของกระบวนการขัดแย้ง** ดังนี้

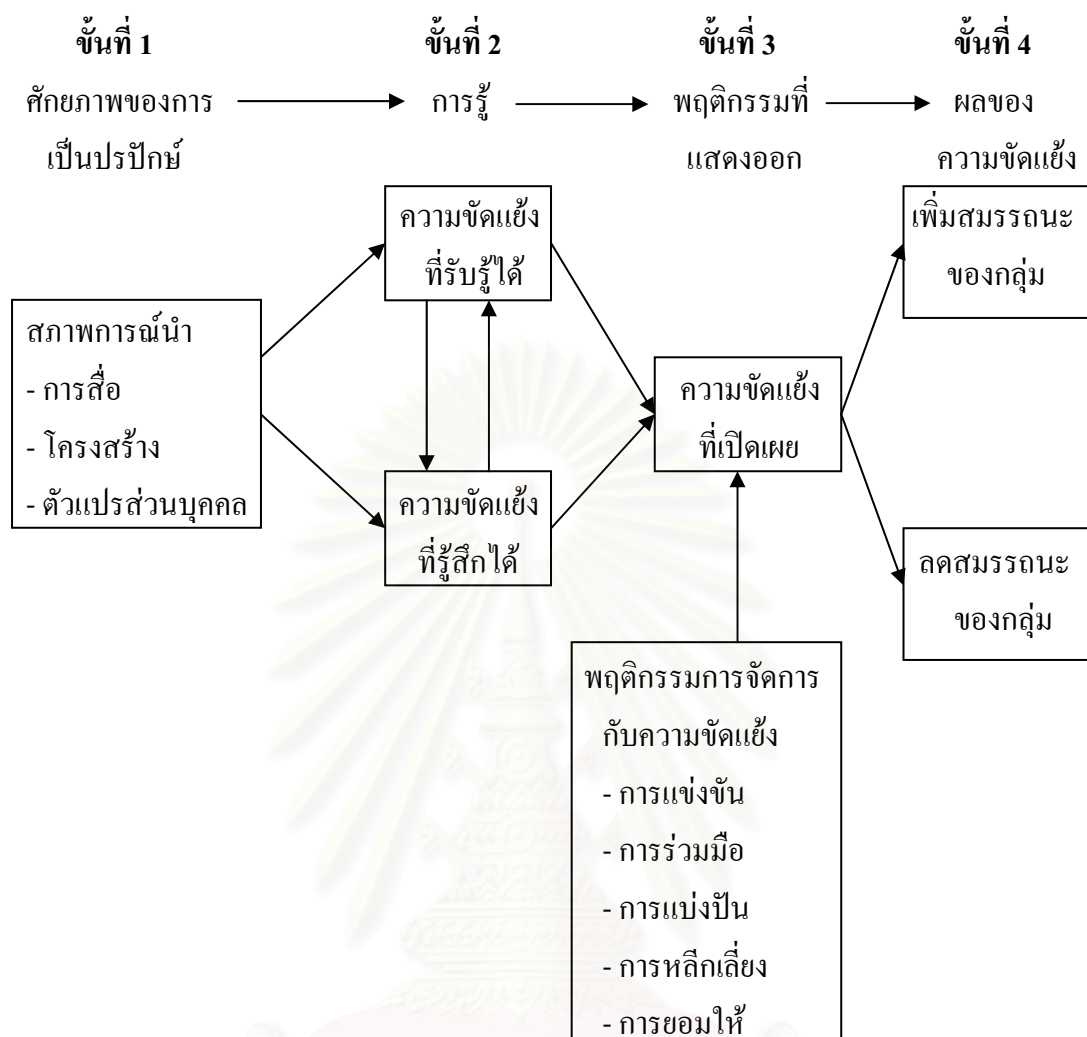
**ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ต่อกัน (Potential Opposition)** ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้ง คือ การมีสภาพนำ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพนำนี้เป็นสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง ได้แก่

- การสื่อสาร (Communication)
- โครงสร้าง (Structure)
- ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables)

**ขั้นที่ 2 การรับรู้ (Cognition)** หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ สภาพการณ์ในขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณเองถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ตนเองถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นำ หรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเองเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้ง หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict)

**ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)** การที่คนรับรู้ว่าคุณมีความขัดแย้ง หรือรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น ซึ่งลักษณะความขัดแย้งที่เปิดเผยของแต่ละฝ่ายที่แสดงออกมาเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ **การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการประนีประนอม** กล่าวถึงในข้อ 2.3.5.

**ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)** การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดี และมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่ดีหากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพยิ่งขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น



รูปที่ 2.11 รูปแสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์

**2.3.5 การจำแนกแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง** การบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารแต่ละคนก็จะใช้วิธีการในการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร หรือตามลักษณะพฤติกรรมของตัวผู้บริหารเอง เช่น รักษา ระดับความสนใจและข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง เฝ้าสังเกตสภาพการณ์ของความขัดแย้ง หรือ อาจจะใช้วิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมตามประสบการณ์ที่ผ่านมา

ในการจำแนกพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง จะใช้ 2 มิติ คือ มิติความร่วมมือ (Cooperative) หมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งมีความพึงพอใจที่จะเกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่ง และมิติการ มุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) หมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งมีความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง ซึ่งการ แก้ไขความขัดแย้งทั้ง 2 มิติ ดังกล่าว สามารถแสดงออกได้ใน 5 ลักษณะ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, มิ.ย.45: 86-96) ดังนี้

(1) การแข่งขัน (Competing) หมายถึงบุคคลหนึ่งแสวงหาความพอใจจากสิ่งของตนเอง สนใจ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อฝ่ายอื่นว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา

(2) การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึงการที่ฝ่ายขัดแย้งกัน มีความพอใจที่จะเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย โดยร่วมมือกันและแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การใช้ทางแก้ปัญหาแบบ ชนะ-ชนะ (Win-win solution) คือเป้าหมายทั้งสองฝ่ายประสบความสำเร็จทั้งคู่ และได้หาข้อสรุป ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

(3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงการที่บุคคลได้ตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และถอนตัวออกจากความขัดแย้ง หรือเก็บกดความขัดแย้ง

(4) การยอมให้ (Accommodating) หมายถึง ความปรารถนาที่ฝ่ายหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งได้ให้ความสนใจกับอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่าตนเอง

(5) การประนีประนอม (Compromising) การที่แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ยอมเสียสละบางสิ่งบางอย่าง มีการแบ่งปันความรู้สึกซึ่งกันและกันส่งผลให้เกิดการประนีประนอม ขึ้นมา



รูปที่ 2.12 การจำแนกแบบพฤติกรรมการขัดแย้ง

2.3.6 เทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคน ในองค์กร อาจส่งผลได้ทั้งผลเสียและผลดีต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องสังเกตและเฝ้าดูอย่างใกล้ชิด แล้วประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจดำเนินต่อไป ถ้าพฤติกรรมเป็นปัญหาต่อองค์กร ก็ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา การลดและระงับความขัดแย้งหรือการยุติความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้

วิธีการแก้ปัญหาให้เกิดผลที่เหมาะสมกับแต่ละกรณีเพื่อความสามัคคีและความเจริญขององค์กร ถ้าผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาแล้ว ไม่เกิดความเป็นธรรม ปัญหาจะยังคงอยู่ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งต่อไปอีกเป็นวัฏจักร การลดและระงับความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้งด้วยเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 269 -270) มีดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่มเพิ่มตำแหน่งประสานงาน พัฒนาระบบ ขยายกลุ่มหรือขยายขอบข่ายขององค์กร จุดแข็ง อาจเป็นการแก้ไขปัญหาย่างถาวร ผู้บริหารมีอำนาจทำได้เต็มที่ จุดอ่อน เสียค่าใช้จ่ายสูง แบบ โครงสร้างใหม่ขององค์กรอาจทำให้สมาชิกบางคนปรับตัวเข้ากับองค์กรไม่ได้ จำเป็นต้องลาออกไป

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง ใช้ในกรณีที่กลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความขัดแย้งกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันและบางส่วนอาจจะขัดกันจนไม่สามารถที่จะบรรลุจุดหมายของตนได้ ถ้าปราศจากการช่วยเหลือจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันค้นหาวิธีที่ดีที่สุด โดยการพิจารณาวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรร่วมกัน เพื่อปรับวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องต้องกัน จุดเด่นของวิธีนี้คือ เน้นความร่วมมือที่ต้องพึ่งพากัน เน้นสันติวิธี จุดอ่อนคือ ขาดที่จะตั้งวัตถุประสงค์สูงสุดได้

(3) การเพิ่มทรัพยากรใช้ทรัพยากรมากขึ้น จุดแข็งของวิธีการนี้คือ ทำให้แต่ละกลุ่มได้รับชัยชนะ จุดอ่อนคือ ถ้าทรัพยากรมีน้อยก็เป็นการยากที่จะเพิ่มให้ได้

(4) การแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้ากัน หรือร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหา กลุ่มต่าง ๆ จะร่วมกันกำหนดปัญหา ประเมินผลและแก้ปัญหา จุดแข็งของวิธีนี้มีประสิทธิภาพเมื่อความขัดแย้งนี้เกิดจากอุปสรรคของการสื่อสาร เข้าใจไม่ตรงกัน วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะช่วยบรรเทาลงได้กับบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการประนีประนอม หรือต้องการแก้ไขกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง จุดอ่อนของวิธีนี้คือ อาจเสียเวลาสำหรับความขัดแย้งที่ไม่มีสาเหตุมาจากการสื่อสาร และโดยเฉพาะความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

(5) กลบให้เรียบ โดยการลี้มส่วนที่แตกต่างกันไปให้หมดแล้วกลับมา เน้นส่วนที่เหมือนกัน วิธีนี้เน้นความคิดเห็นที่ตรงกัน เอาส่วนที่ตรงกันมาเป็นฐานของการร่วมมือ พยายามลี้มส่วนที่แตกต่างกันและร่วมมือกันในส่วนที่เหมือนกัน เน้นความกลมกลืน หรือเลี่ยงการแตกแยก จุดอ่อนของวิธีนี้คือ ความแตกแตกต่าง ๆ ทั้งหลายไม่ได้เปิดเผยกัน ยังกดไว้ เป็นการระงับชั่วคราว

(6) การประนีประนอม ต้องการให้แต่ละกลุ่มเลิกค่านิยมบางสิ่งบางอย่าง รวมทั้งให้บุคคลภายนอกหรือกลุ่มที่สามมาเจรจาตกลง และให้มีการลงมติ จุดแข็งไม่มีใครต้องแพ้อย่าง



เด็ดขาด เป็นลักษณะของประชาธิปไตย เป็นวิธีการที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดทางด้านเวลา จุดอ่อน ไม่มีใครเป็นผู้ชนะอย่างเด็ดขาด มุ่งเน้นอำนาจ เน้นอิทธิพลของกลุ่ม เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว

(7) การใช้อำนาจบังคับ เป็นการแก้ปัญหาแบบผู้บริหารใช้อำนาจในตำแหน่งบังคับ จุดเด่น มีประสิทธิผลมาก ถ้าผู้ได้บังคับบัญชายอมรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ดีสำหรับกรณีฉุกเฉินหรือการปฏิบัติภารกิจที่ล้าสมัยจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ จุดอ่อน สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข ยังตกลงกันไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว

(8) การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล การเปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของกลุ่มบุคคลที่กำลังขัดแย้งกัน โดยการให้การศึกษา การฝึกความมีเหตุผล (Sensitivity training) ฝึกมนุษยสัมพันธ์ จุดเด่น ให้ผลอย่างแท้จริงและถาวร บรรเทาสาเหตุความขัดแย้ง จุดอ่อน ยากที่จะทำให้สำเร็จ เสียเวลาและเงินมาก

(9) การหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยง รวมทั้งการถอนตัว และการกดไว้ จุดเด่นของวิธีการนี้นั้นง่ายที่จะกระจายอำนาจทำให้กลุ่มต่าง ๆ ใจเย็นลง จุดอ่อนวิธีการแบบนี้ไม่มีประสิทธิผล เพราะความขัดแย้งไม่ได้ขจัดไป เป็นการระงับความรุนแรงชั่วคราวเท่านั้น

(10) ให้ข้อมูลที่เป็นไมตรีระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะนำข้อมูลที่ เป็นไมตรีและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่เรามีความขัดแย้ง

(11) เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสร้างสรรคระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สนับสนุนกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยให้ลดข้อสงสัย ข้อขัดแย้งระหว่างกันได้

(12) การสลับเปลี่ยนหน้าทำงาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่มก็จะมุ่งมีทรศนะอยู่ที่กลุ่มของตนมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ ที่ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทรศนะกว้างขึ้น ย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

(13) การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอก จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

(14) การหาเป้าหมายร่วม การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป็นเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

## 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำวิจัย

การวิจัย คือ การค้นคว้าหาความรู้ความจริงโดยกระบวนการที่มีระบบแบบแผนที่เชื่อถือได้ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ หรือทฤษฎีต่าง ๆ สำหรับการอ้างอิง การอธิบาย การพยากรณ์ และการควบคุมปรากฏการณ์เฉพาะเรื่องปรากฏการณ์ทั่วไป การวิจัยเป็นประโยชน์มากต่อการดำเนินชีวิต การปฏิบัติงาน และการบริหารงาน ในปัจจุบันจึงมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยกันมากขึ้นในทุกสาขาวิชา และในทุกองค์กร ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ตลอดจนในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

**2.4.1 ความหมายของการวิจัย** คำว่า “การวิจัย” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Research มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ ดังนี้

ชัลเลอร์ (Schuessler, 964: 2) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัย หมายถึง กระบวนการค้นคว้าหาความจริง เพื่อนำผลของการค้นคว้ามามาแก้ปัญหา หรือตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 1) ได้ให้ความหมายของการวิจัยว่า หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความจริงอย่างจริงจัง ด้วยระบบและวิธีการอันถูกต้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในสิ่งที่วิจัยนั้น

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2536: 5) ให้ความหมายการวิจัยว่า เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินไปอย่างมีระเบียบและกฎเกณฑ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการตีความหมายข้อมูลทั้งหมดนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบอันถูกต้องต่อปัญหาหรือคำถามที่ได้ตั้งไว้

ดังนั้น การวิจัย (Research) จึงเป็นกระบวนการ (Process) หรือเทคนิควิธี (Techniques) ในการแสวงหาความรู้ (Knowledge) ความจริง (Fact) ที่น่าเชื่อถือได้ (Reliable) โดยมีจุดมุ่งหมาย (Objective) ที่แน่นอน

**2.4.2 ประเภทของการวิจัย** การวิจัยได้มีการพัฒนาปรับปรุงไปตามสาขาในศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีแนวทางและเทคนิควิธีในการแสวงหาความรู้ที่หลากหลายจนกลายเป็นรูปแบบในศาสตร์นั้น ซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ได้โดยเกณฑ์ด้านต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาเป็นประเภท ดังนี้ (นิสารัตน์ ศิลปเดช, 2542: 16-29)

#### 2.4.2.1 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามสาขาของศาสตร์ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

คือ

(1) การวิจัยทางมนุษยศาสตร์ (Humanistic Research) คือการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับมนุษย์ และคุณค่าของความเป็นมนุษย์และประสบการณ์มนุษย์ ซึ่งครอบคลุมวิชาการสาขาต่าง ๆ เป็นต้นว่า ภาษาศาสตร์ ดนตรี ศาสนา ปรัชญา ฯลฯ

(2) การวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social Science Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อพิสูจน์หรือค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ในสภาพสังคมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะเกิดในอดีต ปัจจุบัน หรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

(3) การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Research) เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) เป็นวิธีการหลักในการศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น โดยสาระความรู้ที่สำคัญของการวิจัยด้านนี้จะได้แก่สาขาวิจัยด้านนี้จะได้แก่สาขาวิชาเคมี ชีววิทยา และฟิสิกส์ รวมถึงสาขาที่ประยุกต์เนื้อหาสาระทางด้านวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ออกไป เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ปิโตรเคมี วัสดุศาสตร์ สัตววิทยา ฯลฯ

#### 2.4.2.2 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แบ่งออกได้เป็น 3

ประเภท คือ

(1) การวิจัยเชิงพยากรณ์ (Predictive Research) จัดเป็นการวิจัยขั้นสูงกว่าการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการทำนาย คาดคะเน หรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้จะต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานและข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบ รวมถึงอาจจะต้องอ้างอิงข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตในระยะเวลาหนึ่งด้วย เพื่อที่จะพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ในอนาคต ผลที่ได้จากการวิจัยเพื่อการคาดการณ์นี้ จะมีลักษณะเป็นข้อสรุปอย่างกว้างทั่ว ๆ ไป หรือเป็นเกณฑ์เฉลี่ยในแง่มหภาค งานวิจัยประเภทนี้มีชื่อเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า การวิจัยอนาคต (Future Research) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต

(2) การวิจัยเชิงวินิจฉัย (Diagnostic Research) เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่มคน หรือชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหา เข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และเข้าใจสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา อันจะเป็นประโยชน์ในการให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหานั้นต่อไป

(3) การวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) เป็นการวิจัยซึ่งประยุกต์มาจาก การวิจัยเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) เน้นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เป็นปัญหา หรือ เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น เพื่ออธิบายว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร การวิจัยประเภทนี้จะพยายามชี้ให้เห็นว่า ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้น ๆ มีตัวแปรใดบ้างที่สำคัญ ตัวแปรใดสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิง ของเหตุผล เป็นการวิเคราะห์หาเหตุผลเพื่ออธิบายรายละเอียดของประเด็นต่าง ๆ ด้วยวิธีการ บรรยาย ซึ่งอาจมีการใช้ข้อมูลประกอบการอธิบายเชิงเหตุผลได้ แต่ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.2.3 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามระเบียบวิธีวิจัย แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

(1) การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Research) เป็นการวิจัยที่อาศัยการ ประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการศึกษาข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในอดีต การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์จะไม่เน้นการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล แต่จะเน้นการ การวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินคุณค่าของข้อมูลที่ได้มา (Criticism or Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มัก ได้จากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) มากกว่าแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) ดังนั้น บาง ท่านจึงเรียกการวิจัยประเภทนี้ว่า “การวิจัยเอกสาร” หรือ “การวิจัยห้องสมุด”

(2) การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เป็นการวิจัยที่มีการตั้ง สมมุติฐานขึ้น แล้วทำการทดสอบข้อสมมุติฐาน ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อพิสูจน์อิทธิพลของ ตัวแปรที่ศึกษา โดยมีการทดลองและควบคุมตัวแปรต่าง ๆ หรือเพื่อต้องการจะทราบถึงปฏิกิริยา ได้ตอบ หรือพฤติกรรมของพืช สัตว์ หรือมนุษย์ในสังคมนั้น โดยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่ได้จากการ ควบคุมตัวแปรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

(3) การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) นักวิจัยบางท่านเรียกว่า การ วิจัยเชิงบรรยาย เป็นการวิจัยที่ค้นหาความจริงในเรื่องต่าง ๆ จากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะ ได้ทราบข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในเหตุการณ์ ซึ่งการวิจัยเชิง พรรณนา หรือการวิจัยเชิงบรรยายนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

ก. การวิจัยแบบสำรวจ (Survey or Exploratory Study) เป็นการสำรวจหา ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อทราบปัญหา และนำมาใช้แก้ปัญหาใน สภาพปัจจุบัน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 5 แบบ คือ

- เพื่อสำรวจ โรงเรียน (School Survey)
- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

- การวิเคราะห์เอกสาร (Document or Content Analysis)
- การสำรวจประชามติ (Public Opinion Survey)
- การสำรวจชุมชน (Community Survey)

**ข. การวิจัยแบบหาความสัมพันธ์ (Interrelation Study)** เป็นการศึกษาที่ต้องการทราบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในลักษณะใด เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ได้รับความรู้ที่ลึกซึ้ง ซึ่งสามารถนำไปวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

- การศึกษาเป็นรายกรณี หรือ การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
- การทำวิจัยเปรียบเทียบเพื่อหาสาเหตุ (Causal Comparative Study)
- การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Study)

**ค. การวิจัยแบบศึกษาพัฒนาการ (Developmental Study)** เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ได้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์เมื่อปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปสักระยะหนึ่ง แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- การศึกษาความเจริญงอกงาม (Growth Study) ของบุคคล
- การศึกษาแนวโน้ม (Trend Study) ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 2.4.2.4 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามวิธีการศึกษา แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

**(1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** เป็นการศึกษาที่ค้นหาความรู้ความเข้าใจจริงโดยอาศัยข้อมูลวัดได้ในเชิงปริมาณ หรือในลักษณะที่เป็นตัวเลข โดยข้อมูลจะต้องเป็นประเภทที่จำกัดรูปแบบการกระจายที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วย และส่วนใหญ่ก็เป็นสถิติพวกรวม เช่น สถิติพวค่าเฉลี่ย (Mean) การกระจาย (Distribution) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สหสัมพันธ์ (Correlation) ทั้งนี้การกระจายของข้อมูลต้องเป็นไปตามข้อสมมุติฐานของแบบสถิติที่กำหนดไว้ เช่น มีการกระจายเป็นปกติ (Normal Distribution)

**(2) การวิจัยเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Research) หรือ การวิจัยเชิงคุณภาพ** เป็นการศึกษาที่ค้นหาความรู้ความเข้าใจโดยอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือเชิงคุณลักษณะ การเก็บรวบรวมข้อมูลต้องการให้ได้ตามสภาพจริงตามธรรมชาติ ข้อมูลประเภทนี้จะให้รายละเอียดมากกว่าข้อมูลที่เก็บโดยวิธีการสำรวจโดยรายละเอียดที่ได้อาจไม่ปรากฏออกมาเป็นตัวเลขแต่เป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาในชุมชนนั้น เครื่องมือวิจัยคือตัวผู้วิจัยเองเพราะเป็นการ

อุปมาน เช่น ความรู้สึก ความคิด อารมณ์ ฯลฯ การวิจัยเชิงคุณลักษณะจะช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดลึกซึ้ง เข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้สึกนึกคิด โลกทัศน์ คุณธรรม ก่านิยม ฯลฯ ได้ดี

**2.4.2.5 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามลักษณะการเก็บข้อมูล แบ่งออกได้หลายประเภท ดังนี้**

(1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการวิจัยที่อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ นิตยสาร วารสาร บทความ ผลงานวิจัย ข้อบันทึกต่าง ๆ รวมไปถึงศิลาจารึก หลังจากนั้นก็นำไปวิเคราะห์และสรุปผลเป็นข้อความรู้ความจริงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการวิจัยนี้อาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Library Research

(2) การวิจัยโดยวิธีการเฝ้าสังเกต (Observation Research) เป็นการวิจัยที่มีการเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพืช สัตว์ หรือมนุษย์ หรือของกลุ่มคนในสังคม โดยพิจารณาในแง่สถานภาพ (Status) และบทบาท (Role) ซึ่งการสังเกตโดยทั่วไปจะมีเป้าหมายเพื่อการศึกษาพฤติกรรมของพืชหรือสัตว์ในด้านธรรมชาติ การอยู่ร่วมกัน การเจริญเติบโต หรือเพื่อศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งการเฝ้าสังเกตพฤติกรรมมนุษย์จะกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

ก. การเฝ้าสังเกตโดยเข้าไปเป็นสมาชิก หรือเรียกว่า การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation)

ข. การเฝ้าสังเกตโดยไม่ต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิก หรือเรียกว่า การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation)

การเก็บข้อมูลจากการเฝ้าสังเกตนั้นอาจเป็นแบบมีโครงสร้าง (structured observation) คือ มีการเตรียมกรอบหรือประเด็นที่ต้องการสังเกตไปล่วงหน้าแล้วทำการสังเกตตามกรอบที่วางไว้ หรืออาจเป็นแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured observation) คือ การสังเกตที่ไม่มีการเตรียมการใด ๆ ไว้ก่อน

(3) การวิจัยแบบสำมะโน (Census Research) เป็นการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทุกหน่วย เช่น การศึกษาการผลิตและการตลาดของลำไยในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะต้องศึกษาประชากรที่ปลูกลำไยทั้งหมดที่มีอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยแบบสำมะโนจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการสำรวจ

ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ กำลังคน และการบริหาร

ขั้นที่ 3 ขั้นกำหนดช่วงเวลาที่จะออกสำรวจ

ขั้นที่ 4 ขั้นออกแบบสอบถาม สร้างและทดสอบแบบสอบถาม

ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล และการวิเคราะห์

(4) การวิจัยแบบสำรวจจากตัวอย่าง (Survey Research) เป็นการวิจัยที่รวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ถูกคัดเลือกมาเป็นตัวอย่างเท่านั้น ประชากรที่ถูกคัดเลือกมาศึกษานี้ เรียกว่า กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ซึ่งได้มาจากการสุ่ม (random) การวิจัยแบบสำรวจจากตัวอย่างนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และกำลังคน ทำให้สามารถศึกษาได้ละเอียดลึกซึ้ง เพราะไม่ต้องศึกษาจากประชากรทั้งหมด แต่ข้อเสียก็คือ ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีน้อยอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้ และอาจจะมีความลำเอียงจากการสุ่ม ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้

(5) การศึกษาเฉพาะรายกรณี (Case Study) เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องเฉพาะบุคคล กลุ่มคน ชุมชน องค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ ในลักษณะแต่ละแห่ง หรือแต่ราย การศึกษาเฉพาะกรณีจะต้องศึกษาอย่างละเอียดทั้งระบบของเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำมาเป็นกรณีตัวอย่างได้

(6) การศึกษาวิจัยแบบต่อเนื่อง (Panel Study) เป็นการศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อศึกษาความเป็นไปหรือพัฒนาการของสิ่งของนั้นหรือเหตุการณ์นั้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลา แรงงาน และเงินทุนเป็นจำนวนมาก การศึกษาวิจัยตามแบบนี้มีข้อดีตรงที่การศึกษาวิจัยมีความต่อเนื่องกันทุกระยะเวลา ทำให้เกิดความเข้าใจและอธิบายสภาพการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถนำมาเปรียบเทียบกันในแต่ละช่วงเวลาแต่ละขั้นตอน ส่วนข้อเสีย คือ สิ้นเปลืองเวลาและงบประมาณจำนวนมาก

(7) การวิจัยเชิงทดลอง (Experiment Research) เป็นการศึกษาที่มีการตั้งสมมุติฐานขึ้นแล้วทำการทดสอบข้อสมมุติฐานนั้น การวิจัยแบบนี้มักใช้กันมากกับการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ อย่างไรก็ตามการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะสาขาพฤติกรรมศาสตร์ก็มีการวิจัยในลักษณะนี้มากเช่นกัน การทดลองทางสังคมศาสตร์ โดยทั่วไป จะแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ

ก. กรณีกลุ่มทดลองเดียว อาจจะศึกษาได้ทั้งก่อนและหลังการทดลอง หรือศึกษาเฉพาะหลังการทดลองเท่านั้น

ข. กรณีที่มีกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลองก็ศึกษาได้ในลักษณะเดียวกัน แต่ถ้าจะให้ชัดเจนควรศึกษาทั้งก่อนและหลังการทดลอง

#### 2.4.2.6 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามเวลา แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

(1) การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Research) การวิจัยแบบนี้เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาความจริงของเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้วในอดีต โดยทำการรวบรวม ประเมินผล ตรวจสอบ วิเคราะห์ สังเคราะห์เหตุการณ์ และทำการสรุปผลอย่างมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อความจริงสำหรับนำมาบันทึกอดีตใหม่อย่างมีระบบ

(2) การวิจัยเชิงปัจจุบัน (Contemporaneous Research) เป็นกระบวนการค้นหาความจริงในเรื่องต่าง ๆ จากสภาพปัจจุบัน ทำการศึกษาค้นหาความจริงของสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้ได้คำตอบที่จะขจัดความไม่รู้ให้หมดไป ดังนั้นการศึกษาวิจัยที่ไม่ใช่อดีตและอนาคตจึงเป็นการศึกษาเชิงปัจจุบัน แต่การศึกษาเชิงอนาคตก็จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพยากรณ์อนาคต การที่จะได้คำตอบของการวิจัยเชิงปัจจุบัน ผู้วิจัยจะสามารถเลือกรูปแบบการวิจัยได้หลายแบบ เช่น การวิจัยแบบสำรวจ การวิจัยแบบบรรยาย การวิจัยแบบทดลอง การวิจัยความสัมพันธ์ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ฯลฯ

(3) การวิจัยเชิงอนาคต (Futuristic Research) เป็นงานวิจัยที่มีเป้าหมายสูงกว่าการวิจัยแบบอื่น เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะทำนาย คาดการณ์ หรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นกระบวนการของการค้นหาข้อความรู้ความจริงอาจจะใช้วิธีการทดลองถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นจริง หรือถูกต้องมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ต้องอิงพื้นฐานของข้อมูลและข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่อค้นหา รวมทั้งจะต้องอิงข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาด้วย ผลที่ได้จากการวิจัยในลักษณะนี้จะมีลักษณะเป็นข้อสรุปอย่างกว้างขวางทั่วไป เป็นงานวิจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวางแผนและกำหนดนโยบาย ตลอดจนการดำเนินงานในอนาคต

#### 2.4.2.7 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามชนิดของข้อมูล แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

(1) การวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) คือ การวิจัยที่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยตรงจากแหล่งปฐมภูมิ ไม่ต้องผ่านกระบวนการแปลงรูปหรือเปลี่ยนความหมาย เป็นการค้นหาความจริงโดยใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลที่อยู่ใน



มาตรการวัดแบบอัตราส่วน เพราะสามารถวัดเป็นตัวเลขได้โดยตรง ลักษณะพิเศษของการวิจัยเชิงประจักษ์ มีจุดเน้นอยู่ที่ประเด็นหลักเหล่านี้ คือ

ก. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ยังไม่เคยมีผู้ใดรวบรวมไว้ก่อน

ข. ประเภทของข้อมูล จะเป็นข้อมูลแบบปรนัย (Objective Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data)

**(2) การวิจัยเชิงไม่ประจักษ์ (Noneempirical Research)** คือการวิจัยที่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อื่นมาอ้างอิงโดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรง ไม่ต้องผ่านการตีความหมายหรือเปลี่ยนรูป แต่จะใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัย ฯลฯ การวิจัยแบบนี้เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการให้เหตุผลโดยใช้ภาษา คำพูด หรือการวิพากษ์วิจารณ์แทนการใช้สัญลักษณ์หรือวิธีการทางสถิติ ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงไม่ประจักษ์ มีดังนี้

ก. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งผู้วิจัยมิได้รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยตรง

ข. ประเภทของข้อมูล จะเป็นข้อมูลแบบอัตนัย (Subjective Data) หรือเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data)

#### 2.4.2.8 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามการควบคุมตัวแปร แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

**(1) การวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research)** เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยสามารถควบคุมตัวแปรได้มากกว่าการวิจัยแบบอื่น มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพยากรณ์เหตุการณ์จากผลการทดลองที่จัดกระทำ และหาข้อสรุปเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) ซึ่งอาจจะนำผลไปประยุกต์ใช้กับประชากรทั่วไปนอกห้องทดลองได้ โดยปกติจะต้องมีการตั้งสมมุติฐานขึ้นก่อน โดยอาศัยหลักการหรือทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง แล้วนำมาทดสอบความถูกต้องของสมมุติฐานนั้น ถือเป็น การเสาะแสวงหาความรู้ที่มีระเบียบแบบแผนและมีเหตุผล ซึ่งนักวิจัยต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบ จึงสามารถระบุความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลได้อย่างแท้จริง นับเป็นวิธีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์อีกลักษณะหนึ่ง

**(2) การวิจัยกึ่งทดลอง (Semi-Experimental Research)** เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยสามารถควบคุมตัวแปรได้เพียงบางส่วนเท่านั้น กับสามารถกำหนดสภาพการณ์ได้ไม่มากนัก การวิจัยประเภทนี้จัดเป็นการวิจัยเชิงทดลองประเภทหนึ่ง แต่ไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงทดลอง

ที่สมบูรณ์ จึงเรียกว่า การวิจัยแบบกึ่งทดลอง ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมตัวแปรอิสระและสภาพการณ์ของการทดลองให้เป็นไปตามที่ต้องการ ได้เต็มที่

(3) การวิจัยแบบธรรมชาติ (Naturalistic Research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมตัวแปรอิสระได้เลย และไม่สามารถสรุปได้อย่างสมบูรณ์ จริง ๆ แล้วมีตัวแปรอิสระในเรื่องนั้นก็ตัว และตัวที่ค้นพบนั้นเป็นตัวแปรอิสระอย่างแท้จริงหรือไม่ และสภาพการณ์ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ก็ไม่สามารถควบคุมได้เช่นกัน ทุกตัวแปรจึงเป็นไปตามสภาพธรรมชาติ

2.4.2.9 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามประโยชน์ที่ได้รับ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

(1) การวิจัยบริสุทธิ์ (Pure Research) บางท่านเรียกว่าการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหาความรู้ความจริงที่เป็นหลักการ กฎเกณฑ์ ทฤษฎี เพื่อนำไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาเรื่องอื่น ๆ หรือเพื่อขยายองค์ความรู้ทางวิชาการของศาสตร์แต่ละสาขาให้กว้างขวางออกไป

(2) การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการวิจัยที่มุ่งนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการนำไปใช้แก้ปัญหาหรือการปรับปรุงสภาพสังคมและความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้ดีขึ้น การวิจัยแบบนี้สามารถดำเนินการได้กับวิชาการเกือบทุกสาขา เช่น เศรษฐศาสตร์ การศึกษา รัฐศาสตร์ การแพทย์ วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ ฯลฯ

(3) การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research) เป็นการวิจัยเพื่อนำผลมาใช้แก้ปัญหาอย่างรีบด่วน หรือในปัจจุบันทันที เช่น ปัญหาการเดินขบวนประท้วง เป็นต้น

2.4.2.10 ประเภทของการวิจัยแบ่งตามจำนวนศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1) การวิจัยเฉพาะศาสตร์ (Monodisciplinary Research) เป็นการวิจัยที่อยู่ในวงการของศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งเท่านั้น เช่น การวิจัยทางการศึกษา การวิจัยทางดาราศาสตร์ เป็นต้น

2) การวิจัยพหุศาสตร์ หรือ การวิจัยสหสาขาศาสตร์ (Multidisciplinary or Interdisciplinary Research) เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ตั้งแต่ 2 สาขาขึ้นไป เช่น การวิจัยเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพอนามัยของประชาชน การวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ฯลฯ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Michael A. Esquivel และ Brian H. Kleiner (1996) งานวิจัยนี้กล่าวถึง ความสำคัญของความขัดแย้งในทีมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเนื่องจากสามารถแก้ปัญหาทางด้านการแข่งขันที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพผลผลิต ประสิทธิภาพ ไปจนถึงความสามารถในการเจริญเติบโตอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้นการเข้าใจถึงความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งในงานวิจัยได้แสดงถึง ลักษณะการเกิดของความขัดแย้ง และความไม่เหมาะสมทางด้านอารมณ์ประกอบกัน นำไปสู่กระบวนการในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

John R. Darling และ w. Earl Walker (2001) งานวิจัยนี้กล่าวถึง ผลกระทบของการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้แบบจำลองรูปแบบของพฤติกรรมในการศึกษา ซึ่งในแบบจำลองได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมการเอาชนะ และพฤติกรรมการตอบสนอง โดยสังเกตจากกริยาที่แสดงออกมา เช่น การพูด การถาม การติดต่อ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจในการพูดคุย และการใช้เวลาในการร่วมสนทนา เป็นต้น จากระดับของการแสดงออกดังกล่าว อธิบายถึงลักษณะของบุคคลในแต่ละแบบได้ เป็นการนำลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมไปจัดการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ได้ตรงกับลักษณะบุคคล ซึ่งสามารถรับรู้ได้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบุคคลนั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และความสำเร็จในการดำเนินงาน

AS.Slabbert (2004) งานวิจัยนี้กล่าวถึง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติสืบต่อๆ กันมา โดยวิธีปฏิบัติ ใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ และรูปแบบที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรม 5 พฤติกรรม ดังนี้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ โดยทำการศึกษาในกลุ่มของผู้จัดการธนาคาร 2 ธนาคาร ในระดับวัยกลางคน 25 คน และระดับอาวุโส 25 คน

จากการแจกแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ ผลปรากฏอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง 2 กลุ่มดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้จัดการระดับกลางคนมีวิธีปฏิบัติในรูปแบบที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ โดยการเอาชนะ และการร่วมมือ แต่ขาดการเอาใจใส่ในด้านการแสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ ในขณะที่ผู้จัดการระดับอาวุโส พฤติกรรมส่วนใหญ่จะเป็นการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นไม่ทั้งรูปแบบการแสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และรูปแบบที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความ

พอใจ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง สภาพของการเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ 5 ลักษณะของ Vroom และ Jago (1995) ซึ่งใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปแล้วจากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งจะเกิดประโยชน์อย่างมากในทางปฏิบัติระดับองค์กร ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากอำนาจหน้าที่ และการมีประโยชน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าระดับการจัดการมี 2 ระดับ ดังนี้ บางส่วนมีรูปแบบพฤติกรรมยึดหลักเกณฑ์ และส่วนน้อยที่จะเห็นชัดถึงรูปแบบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และปรับปรุง ทำให้ไม่พบการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรและการถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร

**วิระพงษ์ แส่นโกชน์ (2533)** ศึกษาวิจัยถึงเรื่องการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 งานวิจัยนี้ทำศึกษาใน 5 จังหวัด คือ อุดรธานี เลย หนองคาย สกลนคร และขอนแก่น จำนวน 180 โรงเรียน มี โดยใช้เครื่องมือแก้ไขความขัดแย้งของ Tomas clayton และ Ralph H. Kilmann ซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดความขัดแย้ง 5 วิธี คือ

- (1) การแข่งขัน
- (2) การปรองดอง
- (3) การหลีกเลี่ยง
- (4) การร่วมมือ
- (5) การประนีประนอม

ผลของงานวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามแบบของ Tomas- Kilmann โดยการปรองดอง และการร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมในระดับสูง ส่วนการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ

**ชูเกียรติ แถวปัดถา (2537)** ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 งานวิจัยนี้ทำการศึกษาใน 5 จังหวัด ได้แก่ ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์และศรีสะเกษ จำนวน 48 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 192 คน และครูอาจารย์ 5,306 คน ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาศึกษาวิจัย อาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Johnson&Johnson (1987) 5 พฤติกรรม ดังนี้

- (1) พฤติกรรมการถอนตัว (Withdrawing)
- (2) พฤติกรรมการใช้อำนาจ (Forcing)
- (3) พฤติกรรมสัมพันธภาพ (Smoothing)
- (4) พฤติกรรมประนีประนอม (Compromising)
- (5) พฤติกรรมการเผชิญหน้า (Confronting)

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารจะแสดงออกมาในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมสัมพันธภาพ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจากพฤติกรรมที่งานวิจัยเสนอแนวทางปฏิบัติ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของ Halpin เป็นพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธภาพ สำหรับการรับรู้ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้าและพฤติกรรมการสัมพันธภาพ ลำดับรองลงมา

**สมยศ ศิลปีโยดม (2540)** ศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำชุมชนกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในชุมชน งานวิจัยนี้ทำการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้ใหญ่บ้านจำนวน 143 คน ใน 5 จังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ โดยหาคความสัมพันธระหว่างตัวแปรแต่ละตัวที่นำไปทดสอบไคสแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นคือ ภูมิลาเนา อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกับตัวแปรตาม คือ การคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้นในเชิงบวก ภายหลังจากเข้าแก้ปัญหาคความขัดแย้งในชุมชน เกี่ยวกับได้รับค่าตอบแทนเป็นสินน้ำใจ เป็นที่รักใคร่ของประชาชน ประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ และเกิดความสงบปกติสุขต่อสังคม ตามลำดับ ผลพบว่า ไม่มีความสัมพันธกัน

ผลจากงานวิจัยพบว่า ปัญหาคความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากปัญหาคความขัดแย้งของลูกบ้าน ปัญหาคการร้องเรียกการบูรูกที่สาธารณประโยชน์ และรูกค้ำแหล่งน้ำสาธารณะ สำหรับปัญหาที่ตั้งสมมติฐานไว้ จะเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงระดับต่ำ ผู้นำชุมชนทำการแก้ปัญหาคโดยการออกเยี่ยมเยียนพบปะลูกบ้าน การเรียกประชุมประจำเดือนเป็นต้น

**ศาสวัต เฟ่งแพ (2543)** ศึกษาวิจัยนี้ทำเรื่องความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในสังคมไทย ในแง่ของการจัดการทรัพยากร และการดำเนินการโครงการ จากการศึกษากรณีโครงสร้างท่อส่งก๊าซชานานา ถึงบทบาทของรัฐที่แสดงออก และปัจจัยที่กำหนดความสามารถที่ต่างกันของกลุ่มขัดแย้ง ในการมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย ในสถานการณ์ความขัดแย้ง

ที่เกิดขึ้น โดยการสัมภาษณ์ความสัมพันธ์ของบุคคลระดับต่าง ๆ จากฝ่ายที่สนับสนุนการก่อสร้าง และฝ่ายที่คัดค้านการก่อสร้าง ในโครงการดังกล่าว มาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- (1) สาเหตุของความขัดแย้ง
- (2) ระดับความเข้มข้นของความขัดแย้ง
- (3) บุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความขัดแย้ง
- (4) ความเข้าใจและการรับรู้ของกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง
- (5) ปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรหรืออำนาจการตัดสินใจที่มีผลต่อการยุติข้อขัดแย้งของแต่ละกลุ่ม
- (6) กลไกและกระบวนการในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม

ผลจากการวิจัยพบว่า ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นจาก 3 สาเหตุหลัก คือ

- 1) ปรัชญาการมองโลกหรือกระบวนทัศน์ที่ต่างกัน ใน 4 เรื่อง คือ มนุษย์กับธรรมชาติ ความหมายของการพัฒนา การชดเชยและทดแทนธรรมชาติ และภารกิจกับบทเรียนทางสังคม
- 2) การขาดกลไกและกระบวนการจัดการความขัดแย้งของสังคมไทย
- 3) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย เช่น การกำไรจากการลงทุน ค่าคอมมิชชั่นงบประมาณ โครงการ และผลประโยชน์จากผู้รับเหมา เป็นต้น

**พุทธคุณ พริกบุญจันทร์ (2543)** ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร โดยศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งและเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 แบบ คือ การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน การประนีประนอม การแก้ปัญหา และการต่อสู้ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมขนาดกลางประเภทโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จำนวน 300 คน จากจำนวนโรงงาน 25 แห่ง โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าคงที่ การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย t-test

การวิจัยปรากฏผลดังนี้

- 1) การบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับกลาง
- 2) วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารตามประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องยนต์ทั้ง 5 ด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 ซึ่งภาพรวมวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในด้านการประนีประนอมและการต่อสู้ที่พบมากที่สุด ในด้านการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ

**สมชาย พงษ์วิจารณ์ (2545)** ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู โดยศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ในกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสารเคมี และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จำนวน 270 คน จากจำนวนโรงงาน 54 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

#### ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีการปฏิบัติกับความขัดแย้งในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านชนะ-ชนะ และด้านแพ้-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านชนะ-แพ้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสารเคมี และผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก มีการปฏิบัติกับวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน แต่มีข้อสังเกตพบว่า ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสารเคมี มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้ง และแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย ซึ่งเป็นการสำรวจหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเพื่อที่จะจัดเป็นหมวดหมู่ และทราบถึงปัญหาที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในสภาพปัจจุบัน ตามกรอบความคิดของรูปแบบการเกิดความขัดแย้งในเชิงของผลประโยชน์ เชิงวัฒนธรรม เชิงทัศนคติ และเชิงความแตกต่างของตัวบุคคล โดยใช้วิธีการในศึกษาการวิจัยแบบสำรวจ (Survey or Exploratory Study) และการดำเนินการวิจัยในลักษณะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอนการวิจัยในหัวข้อต่อไปนี้

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

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัย คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ (จำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป) หรืออุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับยานยนต์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งสองอย่างของอุตสาหกรรมไทย ซึ่งเป็นขอบเขตการศึกษาของงานวิจัยนี้

##### 3.1.1 การกำหนดจำนวนและกลุ่มตัวอย่างประชากร

งานวิจัยนี้ใช้การสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง (sample survey) เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประชากรเป้าหมายโดยการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด เนื่องจากในทางปฏิบัติไม่สามารถทำการศึกษาประชากรทั้งหมดได้ เพราะปัญหา อุปสรรคด้านค่าใช้จ่ายและเวลาในการที่จะศึกษาจากประชากรทั้งหมดซึ่งมีจำนวนมาก



วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีหลายวิธีซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับงานวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเกณฑ์ในการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการงานวิจัยนี้ 2 วิธีด้วยกันเพื่อในพิจารณา งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย ที่มีขนาดจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป (โดยเน้นอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับรถยนต์) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ทราบขนาดประชากรทราบเพียงว่ามีจำนวนมาก จึงใช้สูตรในการคำนวณของ W.G. Cochran (1953) และสูตรการคำนวณของ Roscoe (1975: 183) (ยุทธพร กัวยรรณ, 2543: 76-80) ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** สูตรในการคำนวณของ W.G. Cochran

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม ซึ่งสามารถนำค่าสถิติในอดีตมาใช้แทน

Z แทน ความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95 %)

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีค่าเท่ากับ 2.58 (มั่นใจ 99 %)

d แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

แทนค่าในสูตร โดยกำหนดให้ P แทน สัดส่วนของประชากรผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม (อ้างอิงจากการศึกษาของ สมาคมจัดการธุรกิจแห่งอเมริกา: America Management Association ได้ทำการสำรวจและวิจัยจากผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ) 20 % เมื่อความเชื่อมั่น Z เป็น 95 % ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5 % คำนวณกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

P = 0.2 (มาจาก 20 %)

Z = 1.96 (ความมั่นใจที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

d = 0.05 (ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  $\frac{5}{100}$ )

กลุ่มตัวอย่างจะใช้

$$n = \frac{(0.2)(1-0.2)1.96^2}{(0.05)^2}$$

$$n = 125.44$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 126 คน

## เกณฑ์ที่ 2 สูตรการคำนวณของ Roscoe

$$e = Z \cdot \frac{S}{\sqrt{n}} \quad \text{หรือ} \quad n = \left( \frac{Z \cdot S}{e} \right)^2$$

เมื่อ

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่มากที่สุด ที่ยอมรับได้

Z แทน ความมั่นใจที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95 %)

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีค่าเท่ากับ 2.58 (มั่นใจ 99 %)

S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าในสูตร โดยกำหนดให้ เมื่อความเชื่อมั่น Z เป็น 95 % (ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05) ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5 ส่วนของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นั่นคือ

$$e = \frac{1.S}{5}$$

$$e = \frac{S}{5}$$

$$Z = 1.96$$

แทนค่าในสูตร คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \left( \frac{1.96.S}{\frac{S}{5}} \right)^2$$

$$n = (1.96 \times 5)^2$$

$$n = 96.04$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 96 คน

จากการคำนวณเพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเกณฑ์ 2 เกณฑ์ในการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ที่ 1 สูตรในการคำนวณของ W.G. Cochran หากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 126 คน และเกณฑ์ที่ 2 สูตรการคำนวณของ Roscoe หากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ

96 คน ดังนั้นสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ต้องไม่น้อยกว่า 96 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยเป็น 128 คน

### 3.1.2 การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร

เมื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้วก็นำมาทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรของการวิจัย ซึ่งในการวิจัยนี้จะทำการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster or Area Sampling) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยองค์กรที่นำมาดำเนินการวิจัยนี้เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีการดำเนินงาน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. โรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ดังนี้

(1) โรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ **บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด** ตั้งอยู่บริเวณ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 50 คน

(2) โรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ **บริษัทฮอนด้า ออโต้โมบิลประเทศไทย จำกัด** ตั้งอยู่บริเวณ อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 15 คน

(3) โรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ **บริษัทอโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด** ตั้งอยู่บริเวณ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวน 20 คน

2. โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ดังนี้

โรงงานผลิตยางรถยนต์ **บริษัท ยางสยามพระประแดง จำกัด** ตั้งอยู่บริเวณ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 15 คน

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ (มีจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป) โดยองค์กรที่นำมาดำเนินการวิจัยนี้ ได้แก่

1. อุตสาหกรรมสิ่งทอ **บริษัท เอกรัตนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด** เป็นอุตสาหกรรมชั้นกลาง (ทำการฟอก ย้อม พิมพ์ และแต่งสำเร็จ) ตั้งอยู่บริเวณ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 17 คน

2. อุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับ (Creative Gems & Jewelry Co., Ltd.) ตั้งอยู่บริเวณถนนพระราม 2 บางขุนเทียน จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 คน

3. กลุ่มอุตสาหกรรมไทย ในโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรม สำหรับผู้บริหารระดับสูง **รุ่นที่ 1 (Top IE)** จำนวน 22 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงใหญ่ (มีจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป) ที่นำมาดำเนินการวิจัย

ลำดับ	กลุ่มประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน (คน)
1	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์โตโยต้า	50
2	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ฮอนด้า	15
3	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อโตอัลลายแอนซ์	20
4	ผลิตยางสยามพระประแดง	15
5	เอกรัตน์อุตสาหกรรมสิ่งทอ	17
6	อัญมณี และเครื่องประดับ (Creative Gems & Jewelry Co., Ltd.)	15
7	โครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1	22
รวม		154

หมายเหตุ ลำดับที่ 1-3 เป็นอุตสาหกรรมกลุ่มที่ 1 ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์

ลำดับที่ 4-6 เป็นอุตสาหกรรมกลุ่มที่ 2 ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ (มีจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจำเป็นต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาคำตอบ วิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ก็จะต้องใช้เครื่องมือรวบรวม ซึ่งเรียกว่า *เครื่องมือในการวิจัย (Research instrument)* เครื่องมือที่ใช้วิจัยก็แบ่งได้เป็นหลายประเภท ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป ที่นิยมใช้ และเป็นที่ยอมรับกัน มีดังนี้ คือ แบบทดสอบ (Test) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสัมภาษณ์ (Interview form) และแบบสังเกต (Observation form)

**3.2.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ใน 2 ลักษณะ เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยใน 2 ส่วน ดังนี้คือ

**ส่วนที่ 1** ศึกษามูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

**ส่วนที่ 2** กำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย  
เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสัมภาษณ์  
ซึ่งใน 2 ส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

**1. แบบสอบถาม (Questionnaire)** ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งทางไปรษณีย์ไปยัง  
อุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มประชากร แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน โดยตอนที่ 1 จะเป็น  
แบบสอบถามที่สอบถามข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็น  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามที่ใช้เป็นแบบเปิด (Open Questions) และแบบกำหนดให้เลือกตอบ  
(Check list) ลักษณะหลายคำตอบ (Multiple Choice Questions) จำนวน 10 ข้อ

โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ  
ศาสนา อายุ อายุการทำงาน การศึกษา รายได้ และตำแหน่งงานปัจจุบัน และสอบถามเกี่ยวกับ  
อุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย) ประเภทของอุตสาหกรรม และ  
ขนาดของอุตสาหกรรม

**ตอนที่ 2** คำถามที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

โดยคำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน  
เพื่อทำศึกษามูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้งในเชิงผลประโยชน์ เชิงวัฒนธรรม เชิงทัศนคติ และ  
เชิงตัวบุคคล ด้วยการประมาณค่าระดับ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วน ก** สอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ปฏิบัติงานอยู่ โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนในการประเมินตามระดับความถี่ ระดับผลกระทบทางด้าน  
การเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน และระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงานของความ  
ขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงในการจัดลำดับความขัดแย้งในบทที่ 4

**ส่วน ข** สอบถามเกี่ยวกับการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบ  
แบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนในการประเมินตาม  
ระดับความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงในการจัดระดับความขัดแย้งในบทที่ 4

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน  
อุตสาหกรรม โดยสอบถามความคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น หลังนำแนวทางการป้องกันและแก้ไข  
ปัญหาความขัดแย้งมาปฏิบัติในอุตสาหกรรม ได้ประเมินตามระดับความคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น  
เมื่อมีการนำวิธีดังกล่าวมาปฏิบัติ และการปฏิบัติวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวใน  
อุตสาหกรรมหรือไม่

**2. แบบสัมภาษณ์ (Interview from)** ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์ในลักษณะที่ไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามที่ใช้เป็นแบบตอบสั้น (Short answer)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ปฏิบัติงาน

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

(1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลเหตุ รูปแบบ และแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมไทย

(2) รวบรวมความรู้จากการศึกษา และเรียบเรียงเครื่องมือสำหรับการวิจัย เพื่อศึกษามูลเหตุ รูปแบบ และแนวทางของการป้องกันความขัดแย้ง

(3) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมา ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือในด้านความเที่ยงตรงในเนื้อหา สำนวน และความหมายของภาษาที่ใช้

(4) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ทดลองนำไปใช้สอบถามก่อน (Pre-Survey) ใช้ในการสอบถามจริง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้

(5) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ศึกษา

### 3.2.3 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

หลังการสร้างแบบทดสอบ ได้นำแบบทดสอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้กับแบบวัดที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ

$\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$K$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ซึ่งค่า  $\alpha$  อยู่ระหว่าง 0.70 – 1.00 ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อถือได้สูง

$\alpha$  อยู่ระหว่าง 0.30 – 0.70 ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อถือได้ปานกลาง

$\alpha$  น้อยกว่า 0.30 ถือว่าเป็นแบบทดสอบเชื่อถือได้ต่ำ

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยนำมาทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารใน โครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 (Top IE) จำนวน 12 คน ได้ค่าดังนี้

(1) แบบสอบถามเรื่องความขัดแย้งในเชิงผลประโยชน์

ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_1$ ) 0.7981

(2) แบบสอบถามเรื่องความขัดแย้งในเชิงวัฒนธรรม

ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_2$ ) 0.8972

(3) แบบสอบถามเรื่องความขัดแย้งในเชิงทัศนคติ

ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_3$ ) 0.7482

(4) แบบสอบถามเรื่องความขัดแย้งในเชิงตัวบุคคล

ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_4$ ) 0.92

เมื่อวิเคราะห์ “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (Alpha Coefficient) โดยวิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นรวม (Total Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วน ก อยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_{รวม}$ ) 0.965

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

(1) เมื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรในแต่ละอุตสาหกรรมแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ไปยังอุตสาหกรรมเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด โดยส่งทางไปรษณีย์

(2) นำแบบสอบถามในจำนวนที่กำหนดส่งไปยังอุตสาหกรรม 5 แห่ง จำนวน 131 ฉบับ ทางไปรษณีย์ และ 22 ฉบับ นำไปสอบถามในการสัมมนาโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 (Top IE) สำหรับแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 5 แห่ง แห่งละ 1 ท่าน เพื่อการเก็บข้อมูล

(3) การรับแบบสอบถามคืน หลังจากส่งแบบสอบถามจำนวน 152 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ดังข้อมูลในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	กลุ่มประเภทอุตสาหกรรม	จำนวนส่งไปรษณีย์	ได้รับคืน		ไม่ได้รับคืน	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์โตโยต้า	50	43	86	7	14
2	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ฮอนด้า	15	14	93.33	1	6.67
3	ประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อโตอัลลายแอนซ์	20	20	100	0	0
4	ผลิตยางสยามพระประแดง	15	9	60	6	40
5	เอกรัตน์อุตสาหกรรมสิ่งทอ	17	17	100	0	0
6	อัญมณี และเครื่องประดับ	15	13	86.67	2	13.33
7	กลุ่มผู้บริหารในโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1	22	12	54.45	10	45.45
รวม		154	128	83.01	26	16.99



### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ดังนี้

#### 3.4.1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

- (1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติค่าร้อยละ
- (2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
  - ค่าสถิติการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าฐานนิยม (MODE) ในส่วนของการจัดลำดับมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
  - การทดสอบค่าสถิติ t-Test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในส่วนของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งของ 2 กลุ่มอุตสาหกรรม
  - ค่าสถิติร้อยละ ในส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติงาน
  - ค่าฐานนิยม (Mode) เพื่อดูแนวโน้มของความคาดหวังต่อวิธีแก้ไขปัญหา และการนำวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ มาใช้ปฏิบัติในอุตสาหกรรม

#### 3.4.2 กรรมวิธีทางข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้วผู้ศึกษาวิจัยได้จัดเตรียมความพร้อมของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

- (1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม
- (2) กำหนดรหัสของข้อมูล และกำหนดค่าคะแนนที่จะให้แก่คำถามแต่ละข้อ
- (3) ดำเนินการลงหมายเลขประจำแบบสอบถาม และกำหนดลกรหัสพร้อมให้คะแนนในแบบสอบถามแต่ละข้อทุกแบบสอบถาม
- (4) นำแบบสอบถามไปลงรหัส และให้คะแนนพร้อมบันทึกลงในกระดาษลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 11.5 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences Version 11.5) และทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบที่กำหนด

### 3.4.3 การวิเคราะห์ผล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคทางสถิติแล้วจะมีการวิเคราะห์ ผลดังนี้

(1) วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา อายุ อายุการทำงาน การศึกษา รายได้ และตำแหน่งงานปัจจุบัน และจำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)ที่ปฏิบัติงานอยู่

(2) วิเคราะห์ลำดับความสำคัญมูลเหตุของการเกิดความขัดแย้งในภาพรวมของอุตสาหกรรม และจำแนกอุตสาหกรรมเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงใหญ่

(3) วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งของ 2 กลุ่มอุตสาหกรรม

(4) วิเคราะห์ความถี่ในการเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างตัวผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น

(5) วิเคราะห์ความคาดหวังต่อวิธีแก้ไขปัญหา และการกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม และการนำวิธีดังกล่าวมาปฏิบัติ

(6) วิเคราะห์แนวทางป้องกันมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างมูลเหตุปัญหาคความขัดแย้ง กับรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นนำมาปฏิบัติ

## บทที่ 4

### การประเมินและจัดลำดับความขัดแย้ง

การศึกษาวิจัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย เพื่อให้เป็นตามขอบเขตของการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์มูลเหตุของการเกิดความขัดแย้งขึ้นตามสภาพของการดำเนินงานในอุตสาหกรรมตามระดับปฏิบัติงานในแต่ละระดับ ซึ่งสามารถแบ่งระดับปฏิบัติงานดังกล่าวออกเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง แล้วนำมาพิจารณาเพื่อจัดทำความขัดแย้งในเชิงต่าง ๆ และจัดทำการประเมินความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นระบบ มีความสมบูรณ์มากขึ้น

#### 4.1 การวางกรอบรูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้ง

จากการศึกษา และทำการสำรวจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม พบว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีหลายประเภท และเกิดจากมูลเหตุที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้ง เพื่อแบ่งประเภทของรูปแบบมูลเหตุของการเกิดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงผลประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงวัฒนธรรม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงทัศนคติ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงตัวบุคคล ซึ่งในแต่ละประเด็นของความขัดแย้งเกิดขึ้นนั้นก็มาจากมูลเหตุที่มีความแตกต่างกัน จึงส่งผลให้เหตุการณ์ความขัดแย้งแตกต่างกัน และจะนำไปสู่วิธีในการป้องกันและแก้ไขข้อพิพาทที่เกิดขึ้นต่างกันไปด้วย

##### 4.1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงผลประโยชน์

ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง 2 ฝ่ายของการดำเนินงาน อาจจะเป็นในลักษณะของบุคคลต่อบุคคลเอง ภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มก็ตาม ผลประโยชน์เป็นสาเหตุสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม เช่น การเป็นเจ้าของของ (แต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่าย) การควบคุม หรือการใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่ บทบาท เกียรติยศ การมีผู้สนับสนุน ผลจากการปฏิบัติงาน(อาจจะไปมีผลกระทบต่ออีกฝ่ายโดยไม่เจตนา) และการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

#### 4.1.2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมาในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งแบ่งแยกให้แต่ละสังคมแตกต่างกัน ในการบริหารงานในอุตสาหกรรมก็เช่นกัน อุตสาหกรรมก็เป็นสังคมสังคมหนึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมก็จะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีกฎระเบียบข้อบังคับ จารีตประเพณีที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรมเป็นความขัดแย้งที่มีอยู่และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา บางครั้งความขัดแย้งทางวัฒนธรรมนี้จะค่อย ๆ เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้ และเมื่อเกิดแล้วจะคงอยู่เป็นเวลานาน ทำให้ปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากมาก ดังนั้นก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งนี้ขึ้นจึงควรที่จะป้องกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น

#### 4.1.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงทัศนคติ

ทัศนคติ เป็นหลักเกณฑ์ที่บุคคลยึดถือในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ที่ต่างกัน การรับรู้ที่ต่างกัน หรือการอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมา ส่งผลไปยังความเชื่อถือแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ทำให้การแสดงออกที่ต่างกัน เช่น ความคิดเห็นหรือแนวคิดต่างกัน วิธีการทำงาน การแก้ปัญหาต่างกัน เป้าหมายในการปฏิบัติงานต่างกัน ตลอดจนความรู้สึก ค่านิยม อารมณ์แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคหนึ่งในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

#### 4.1.4 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงตัวบุคคล

ตัวบุคคล หรือสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่แตกต่างส่วนบุคคล เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งดังกล่าวจะแก้ไขได้ไม่ยากนัก และสามารถป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ ด้วยการหลอมรวมให้มีการแสดงออกที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับลักษณะของอุตสาหกรรม(องค์กร) หรือที่เรียกว่าละลายพฤติกรรม ส่วนใหญ่ความขัดแย้งในตัวบุคคลเกิดจากปัญหาของบุคลิกภาพ อายุของการทำงานของแต่ละบุคคล การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบาย หรือโครงสร้างองค์กรของแต่ละบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน แม้กระทั่งค่าตอบแทน และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

ความขัดแย้งที่เกิดจากมูลเหตุในเชิงข้างต้น จะถูกนำมาศึกษาเพื่อระบุถึงความขัดแย้งของอุตสาหกรรมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

## 4.2 เกณฑ์การประเมินความขัดแย้ง

หลังจากระบุนมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว กระบวนการกระบวนการขั้นต่อไป คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำมาประเมินความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละมูลเหตุ และนำมาจัดลำดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ว่าแต่ละรูปแบบมูลเหตุมีระดับความขัดแย้งมากน้อยเพียงใด เกิดผลกระทบของปัญหา ทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานหรือความเสียหายระดับใด และสามารถหาวิธีแก้ไข ตลอดจนกำหนดเป็นแนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

### 4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของความขัดแย้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วน ก (ภาคผนวก ข) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินจัดลำดับความสำคัญของการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนด โดยพิจารณาจากองค์ประกอบสามประการ คือ ความถี่ของความขัดแย้ง ผลกระทบทางด้านการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน และผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้

**ความสำคัญของความขัดแย้ง**

= ความถี่ X ผลกระทบทางด้านการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน X ผลกระทบทางด้านเวลา

**ความถี่ของความขัดแย้ง** คือ การประเมินจากระดับความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากมูลเหตุนั้น โดยพิจารณาจากจำนวนครั้งของการเกิดความขัดแย้งขึ้น

**ผลกระทบทางด้านการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน** คือ การประเมินระดับผลกระทบกับการปฏิบัติงานของของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากมูลเหตุนั้น โดยพิจารณาจากความสูญเสียทางการเงินและความพึงพอใจไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

**ผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงาน** คือ การประเมินระดับของผลกระทบกับการปฏิบัติงานของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากมูลเหตุนั้น โดยพิจารณาจากระยะเวลาของการเกิดความขัดแย้งว่ามีระยะเวลาต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

จากระดับคะแนนการประเมินจัดลำดับความความขัดแย้งนั้น สามารถแบ่งเกณฑ์ระดับการให้คะแนนออกเป็นช่วงที่เหมาะสม ดังตารางที่ 4.1 4.2 และ 4.3 เพื่อให้ผู้ประเมินให้คะแนนอย่างละเอียด และสอดคล้องกับลักษณะลำดับความขัดแย้งตามความหมายของแต่ละระดับที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 เกณฑ์คะแนนของระดับความถี่ของการเกิดความขัดแย้ง

ระดับคะแนน	ความถี่	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย</li> <li>เกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดความขัดแย้ง 1 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li> <li>เกิดความขัดแย้ง 3 – 5 ครั้ง ต่อเดือน</li> </ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดความขัดแย้ง 2 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li> <li>เกิดความขัดแย้ง 6 – 10 ครั้ง ต่อเดือน</li> </ul>
4	มาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดความขัดแย้ง 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li> <li>เกิดความขัดแย้ง 11 – 15 ครั้ง ต่อเดือน</li> </ul>
5	มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดความขัดแย้งทุกวัน</li> <li>เกิดความขัดแย้งมากกว่า 1 ครั้ง ต่อวัน</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>สูญเสียทางการเงินน้อย</li> <li>แทบไม่มีผลกระทบกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>สูญเสียเงินปานกลาง</li> <li>สร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบ้าง</li> </ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก</li> <li>เกิดความไม่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่</li> </ul>
4	มาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>สูญเสียทางการเงินมาก</li> <li>ผู้ปฏิบัติงานเพิกเฉย และไม่ปฏิบัติงาน</li> </ul>
5	มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>สูญเสียทางการเงินมหาศาล</li> <li>ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานต่อ</li> <li>มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างรุนแรง/ขัดต่อกฎหมาย</li> </ul>

ตารางที่ 4.3 เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	คาดว่าจะเกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกระบวนการผลิต และยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างปกติ</li> <li>• ความขัดแย้งอาจแสดงผลกระทบขึ้นในอนาคต</li> </ul>
2	เกิดขึ้นต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลกระทบทำให้ปฏิบัติงาน หรือกระบวนการผลิตล่าช้า</li> <li>• ส่งผลกระทบบางประการไปถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ถัดไป หรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ</li> </ul>
3	เกิดขึ้นทันที	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลกระทบทำให้งานหยุดชะงักทันที ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้</li> <li>• ทำให้เกิดความเสียหายขณะปฏิบัติงานในกระบวนการนั้น</li> </ul>

การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถพิจารณาได้จากผลคูณของเกณฑ์คะแนนทั้ง 3 องค์ประกอบตามระดับต่าง ๆ ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อได้ผลของความสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีค่าสูง แสดงว่ามูลเหตุนั้นมีโอกาสเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมาก เราก็สามารถที่จะนำมูลเหตุที่มีความสำคัญเหล่านั้นมาพิจารณาวิธีแก้ปัญหา และกำหนดแนวทางป้องกันในกระบวนการต่อไป

#### 4.2.2 การเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน

เมื่อประเมินความสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดจากมูลเหตุต่าง ๆ แล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นกับระดับปฏิบัติงานระดับใด ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วน ข (ภาคผนวก ข) ซึ่งแบ่งการประเมินความขัดแย้งโดยมองอุตสาหกรรมเป็นศูนย์กลางในการพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ

**ความขัดแย้งภายใน** คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างระดับปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งจะแบ่งระดับปฏิบัติงานออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้คือ

- (1) ระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่
- (2) ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย
- (3) ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ
- (4) ผู้บริหารระดับสูง

ความขัดแย้งภายนอก คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างระดับปฏิบัติงานภายในอุตสาหกรรมกับองค์กรภายนอกที่อุตสาหกรรมนั้นมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีขนาดจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป โดยเน้นอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับรถยนต์ ซึ่งได้แก่

- (1) ผู้ส่งมอบ
- (2) ลูกค้า
- (3) ผู้ถือหุ้น
- (4) หน่วยงานต่าง ๆ

สำหรับการเกิดความขัดแย้งภายใน(ระดับปฏิบัติงาน)ของอุตสาหกรรม และความขัดแย้งที่อุตสาหกรรมเกิดขึ้นกับภายนอกอุตสาหกรรม จะพิจารณาจากระดับความระดับความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากในแต่ละระดับปฏิบัติงาน โดยดูถึงความบ่อยครั้งของการเกิดปัญหาความขัดแย้งจากมูลเหตุนั้น เพื่อนำปัญหานั้นมาแก้ไขก่อน

#### 4.2.3 วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อทราบถึงลำดับความสำคัญที่เป็นมูลเหตุ และความถี่ของการเกิดปัญหาความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญก็คือจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไรให้ผู้วิจัยก็ได้สำรวจถึงวิธีการป้องกัน และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เป็นแนวในการปฏิบัติ ในแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรม

การสำรวจถึงความคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้นหลังนำแนวปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ มาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม และได้สำรวจถึงอุตสาหกรรมมีการปฏิบัติใช้วิธีดังกล่าวนี้หรือไม่ ซึ่งแนวปฏิบัติใดที่คาดหวังจะสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมาก ผู้วิจัยก็จะนำมาเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง ในการทำแบบสัมภาษณ์ต่อไป(แบบสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก ค)



## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ศึกษารูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย เพื่อจัดหมวดหมู่ และกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย โดยเข้าไปสำรวจจากระดับปฏิบัติงานในระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการ ฝ่าย ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ คือ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่มากกว่า 50 คนขึ้นไป เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับ และอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับรถยนต์ เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ โดยวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จะแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำคำตอบมาแจกแจงความถี่ แล้วคิดเป็นร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตาราง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงของผลประโยชน์ เชิงวัฒนธรรม เชิงทัศนคติ และเชิงตัวบุคคล ตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดย

(3) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าฐานนิยม (Mode) ของมูลเหตุความขัดแย้งแต่ละรูปแบบมูลเหตุจากกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งหมด

(3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง โดยจำแนกอุตสาหกรรมเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ด้วยค่าสถิติ t-Test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) นำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของมูลเหตุความขัดแย้งมาจัดลำดับตามความสำคัญ โดยใช้หลักการของพาเรโต

(3) หาค่าสถิติร้อยละของความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น และนำเสนอในรูปแบบตาราง

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังต่อวิธีแก้ไขปัญหา และการกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำคำตอบมาแจกแจงความถี่ แล้วหาค่าฐานนิยม (Mode) เพื่อดูแนวโน้มของความคาดหวังต่อวิธีแก้ไขปัญหา และหาร้อยละของการนำวิธีดังกล่าวมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม และนำเสนอในรูปแบบตาราง

## 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถานภาพ

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 เพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

เพศ	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 43)		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 128)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	56	65.9	27	62.8	83	64.8
หญิง	29	34.1	16	37.2	45	35.2

ตารางที่ 5.2 เพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทและขนาดของอุตสาหกรรม

ประเภทอุตสาหกรรม	เพศ		รวม	
	ชาย	หญิง	จำนวน	ร้อยละ
อุตสาหกรรมอาหารและอาหารสัตว์	2	1	3	2.3
อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	14	5	19	14.8
อุตสาหกรรมยางพาราและผลิตภัณฑ์ยาง	1	0	1	0.8
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก	2	0	2	1.6
อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน	56	28	84	65.6
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ	6	8	14	10.9
อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า	2	1	3	2.3
อื่น ๆ	0	2	2	1.6
<b>ขนาดอุตสาหกรรม</b>	<b>ชาย</b>	<b>หญิง</b>	<b>จำนวน</b>	<b>ร้อยละ</b>
50 – 200 คน (อุตสาหกรรมขนาดกลาง)	6	2	8	6.3
200 คนขึ้นไป (อุตสาหกรรมขนาดใหญ่)	75	42	117	91.4
ไม่ระบุ	-	-	3	2.3

หมายเหตุ

ข้อมูลจากแบบสอบถามสำรวจเป็นระยะเวลา 3 เดือน (ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2548 ถึงเดือนธันวาคม 2548)

จากตารางที่ 5.1 และ 5.2 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 65.9 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 62.8 และผลรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 64.8 เป็นเพศหญิงกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 34.1 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 37.2 และผลรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 35.2

ตารางที่ 5.3 เชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนาของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	เชื้อชาติ		สัญชาติไทย	ศาสนา		
	ไทย	จีน		พุทธ	อิสลาม	คริสต์
ชาย	79	3	82	80	1	1
หญิง	42	1	43	42	0	1

จากตารางที่ 5.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เชื้อชาติไทย สัญชาติไทย และนับถือศาสนาพุทธ

ตารางที่ 5.4 อายุผู้กรอกแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

อายุผู้กรอกแบบสอบถาม	กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 42) ไม่ระบุ 1 คน		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 127) ไม่ระบุ 1 คน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0	0	0	0	0
21 – 25 ปี	36	42.4	16	37.2	52	40.6
26 – 30 ปี	33	38.8	13	30.2	46	35.9
31 – 35 ปี	12	14.1	1	2.3	13	10.2
36 – 40 ปี	2	2.4	0	0	2	1.6
41 – 50 ปี	2	2.4	11	25.6	13	10.2
51 – 60 ปี	0	0	1	2.3	1	0.8
มากกว่า 60 ปี	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 5.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุระหว่าง 21 – 25 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.6 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 26 – 30 ปี ร้อยละ 35.9

ตารางที่ 5.5 อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

อายุการทำงาน (ประสบการณ์ทำงาน)	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 43)		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 128)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 – 3 ปี	47	55.3	15	34.9	62	48.4
4 – 5 ปี	19	22.4	11	25.6	30	23.4
6 – 10 ปี	9	10.6	4	9.3	13	10.2
11 – 15 ปี	7	8.2	2	4.7	9	7.0
16 – 20 ปี	2	2.4	1	2.3	3	2.3
21 - 25 ปี	0	0	2	4.7	2	1.6
26 – 30 ปี	1	1.2	5	11.6	6	4.7
31 - 35 ปี	0	0	2	4.7	2	1.6
36 – 40 ปี	0	0	1	2.3	1	0.8
มากกว่า 40 ปี	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 5.5 พบว่า อายุการทำงาน(ประสบการณ์ทำงาน)ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง 0 – 3 ปี มากที่สุด ร้อยละ 48.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 4 – 5 ปี ร้อยละ 23.4

ตารางที่ 5.6 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ระดับการศึกษา	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 42) ไม่ระบุ 1 คน		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 127) ไม่ระบุ 1 คน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	0	0	3	7.0	3	2.3
ปวส.	3	3.5	2	4.7	5	3.9
มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0	1	2.3	1	0.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย	0	0	8	18.6	8	6.3
ปริญญาตรี	66	77.6	22	51.2	88	68.8
ปริญญาโท	16	18.8	6	14.0	22	17.2
สูงกว่าปริญญาโท	0	0	0	2.3	0	0

จากตารางที่ 5.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.8 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 17.2 และไม่มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท

ตารางที่ 5.7 รายได้จากการประกอบอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถามตามกลุ่มอุตสาหกรรม

รายได้จากการประกอบอาชีพ (ต่อเดือน)	กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ (n = 82) ไม่ระบุ 3 คน		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 43)		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 125) ไม่ระบุ 3 คน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5,000 บาท	1	1.2	0	0	1	0.8
5,001 – 10,000 บาท	2	2.4	13	30.2	15	11.7
10,001 – 20,000 บาท	27	31.8	15	34.9	42	32.8
20,001 – 30,000 บาท	30	35.3	2	4.7	32	25.0
30,001 – 40,000 บาท	13	15.3	3	7.0	16	12.5
40,001 – 50,000 บาท	3	3.5	0	0	3	2.3
มากกว่า 50,000 บาท	6	7.1	10	23.3	16	12.5

จากตารางที่ 5.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้อยู่ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 32.8 รองลงมา คือ ช่วง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 25.0

ตารางที่ 5.8 ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 42) ไม่ระบุ 1 คน		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 128)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน/เจ้าหน้าที่	76	89.4	25	58.1	101	78.9
หัวหน้าแผนกผู้จัดการฝ่าย	5	5.9	5	11.6	10	7.8
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร (ระดับกลาง)	3	3.5	6	14.0	9	7.0
ผู้บริหารระดับสูง	1	1.2	7	16.3	8	6.3

จากตารางที่ 5.8 พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานและเจ้าหน้าที่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 89.4 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 58.1 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 78.9

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 5.9 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 11.6 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 7.8

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการและผู้บริหาร(ระดับกลาง)ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 3.5 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 14.0 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 7.0

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 16.3 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 6.3

ตารางที่ 5.9 จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)ที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่

จำนวนผู้ร่วมงาน ในแผนก(ฝ่าย)ที่ ปฏิบัติงานอยู่	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n = 85)		กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น (n = 42) ไม่ระบุ 1 คน		2 กลุ่มอุตสาหกรรม (n = 127) ไม่ระบุ 1 คน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 5 คน	4	4.7	9	20.9	13	10.2
6 - 10 คน	15	17.6	13	30.2	28	21.9
11 - 20 คน	23	27.1	7	16.3	30	23.4
21 - 30 คน	17	20.0	5	11.6	22	17.2
31 - 50 คน	13	15.3	2	4.7	15	11.7
51 คนขึ้นไป	13	15.3	6	14.0	19	14.8

จากตารางที่ 5.9 พบว่า ในการปฏิบัติงานมีจำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)ที่ปฏิบัติงานอยู่จำนวน 11 - 20 คน ร้อยละ 23.4 มากที่สุด รองลงมา คือ จำนวน 6 - 10 คน ร้อยละ 21.9

กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ การปฏิบัติงานมีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 11 - 20 คน ร้อยละ 27.1 รองลงมา คือ มีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 21 - 30 คน ร้อยละ 20.0

กลุ่มอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมอื่น การปฏิบัติงานมีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 6 - 10 คน ร้อยละ 30.2 รองลงมา คือ มีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 0 - 5 คน ร้อยละ 20.9

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงของ ผลประโยชน์ เจริญวัฒนธรรม เชิงทัศนคติ และเชิงตัวบุคคล แบ่งออกเป็น

(1) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าฐานนิยม (Mode) ของ มูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบมูลเหตุจากกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 5.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในอุตสาหกรรมเชิงผลประโยชน์

มูลเหตุความขัดแย้ง เชิงผลประโยชน์	$\bar{X} \pm SD$	(Mode) จำนวนผู้ตอบมูลเหตุ	ลำดับการเกิด มูลเหตุความขัดแย้ง
1. การเป็นเจ้าของ(ส่วนบุคคล)	6.0160 $\pm$ 3.11	27 (9.78%)	7
2. การควบคุม/การใช้คำสั่งตาม อำนาจหน้าที่	9.7087 $\pm$ 3.16	40 (14.49%)	3
3. เกียรติยศ	7.7258 $\pm$ 3.49	30 (10.87%)	6
4. ผู้สนับสนุน	7.9286 $\pm$ 3.14	32 (11.59%)	5
5. บทบาท	9.4206 $\pm$ 3.46	34 (12.32%)	4
6. ผลจากการปฏิบัติงาน (ที่มีต่อผู้อื่น)	9.7857 $\pm$ 3.48	52 (18.84%)	2
7. การจัดสรรทรัพยากร (ด้าน การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ ตามความต้องการ)	<b>11.944</b> $\pm$ 3.87	61 (22.10%)	<b>1</b>

จากตารางที่ 5.10 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม อุตสาหกรรมทั้งหมดเชิงผลประโยชน์ มีความสอดคล้องกันถึงผลของการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง ดังนี้คือ

ลำดับที่ 1 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากการจัดสรรทรัพยากร

ลำดับที่ 2 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากผลจากการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ 3 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากการควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 5.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรม

มูลเหตุความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรม	$\bar{X} \pm SD$	(Mode) จำนวนผู้ตอบมูลเหตุ	ลำดับการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง
1. ระดับจริยธรรม	6.8720 ± 3.24	63 (17.12%)	2
2. ระดับศีลธรรม	6.0794 ± 2.96	59 (16.03%)	3
3. เพศ(ชาย หญิง)	5.8800 ± 3.04	57 (15.49%)	4
4. อายุ(ช่วงอายุห่างกัน)	<b>7.5476 ± 3.04</b>	90 (24.46%)	<b>1</b>
5. ศาสนา	5.0569 ± 3.45	55 (14.95%)	6
6. ภาษา(พูดภาษาท้องถิ่น หรือต่างประเทศ)	5.2640 ± 2.61	44 (11.96%)	5

จากตารางที่ 5.11 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมดเชิงวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกันถึงผลของการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง ดังนี้คือ

ลำดับที่ 1 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากอายุ

ลำดับที่ 2 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากระดับจริยธรรม

ลำดับที่ 3 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากระดับศีลธรรม

ตารางที่ 5.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงทัศนคติ

มูลเหตุความขัดแย้งเชิงทัศนคติ	$\bar{X} \pm SD$	(Mode) จำนวนผู้ตอบมูลเหตุ	ลำดับการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง
1. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด (ความรู้สึคนึกคิด และความพอใจ ไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น)	11.548 ± 3.50	34 (18.48%)	2
2. การรับรู้ (การมองปัญหา วิธีการรับรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมา)	9.6270 ± 3.20	27 (14.67%)	5
3. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน (สิ่งที่เราต้องการให้เป็นไปตามที่เราวางไว้)	10.008 ± 3.38	28 (15.22%)	4
4. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ (ทางเลือก วิธีดำเนินงานของตนเอง)	10.740 ± 4.02	29 (15.76%)	3



ตารางที่ 5.12(ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงทัศนคติ

มูลเหตุความขัดแย้งเชิงทัศนคติ	$\bar{X} \pm SD$	(Mode) จำนวนผู้ตอบมูลเหตุ	ลำดับการเกิด มูลเหตุความขัดแย้ง
5. ค่านิยม(เป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควรอย่างไร)	8.3730 $\pm$ 3.33	22 (11.96%)	6
6. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเองที่มีต่อผู้อื่น)	<b>11.905 <math>\pm</math> 3.88</b>	44 (23.91%)	<b>1</b>

จากตารางที่ 5.12 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมดเชิงทัศนคติ ความสอดคล้องกันถึงผลของการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง ดังนี้คือ ลำดับที่ 1 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ ลำดับที่ 2 คือ ความขัดแย้งจากความคิดเห็น หรือแนวความคิด ลำดับที่ 3 คือ ความขัดแย้งจากวิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

ตารางที่ 5.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเชิงตัวบุคคล

มูลเหตุความขัดแย้งเชิงตัวบุคคล	$\bar{X} \pm SD$	(Mode) จำนวนผู้ตอบมูลเหตุ	ลำดับการเกิด มูลเหตุความขัดแย้ง
1. ระดับการศึกษา	7.5120 $\pm$ 3.34	39 (11.57%)	7
2. พฤติกรรม (อุปนิสัย หรือการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย)	9.1855 $\pm$ 3.67	40 (11.87%)	5
3. บุคลิกภาพ	7.0880 $\pm$ 3.44	32 (9.496%)	8
4. อายุการทำงาน (ระยะเวลาในการทำงาน)	9.9040 $\pm$ 4.07	42 (12.46%)	4
5. ค่าตอบแทน	11.768 $\pm$ 4.08	47 (13.95%)	2
6. ผู้ร่วมงาน	<b>13.624 <math>\pm</math> 4.16</b>	54 (16.02%)	<b>1</b>
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	9.1280 $\pm$ 3.82	39 (11.57%)	6
8. การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)	10.500 $\pm$ 3.87	44 (13.06%)	3

จากตารางที่ 5.13 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าฐานนิยมของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมดเชิงตัวบุคคล มีความสอดคล้องกันถึงผลของการเกิดมูลเหตุความขัดแย้ง ดังนี้คือ

ลำดับที่ 1 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากผู้ร่วมงานลำดับแรก

ลำดับที่ 2 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากค่าตอบแทน

ลำดับที่ 3 คือ มูลเหตุความขัดแย้งจากการเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือ โครงสร้าง)

ในตารางที่ 5.10 ถึง 5.13 จะเห็นว่า ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่อนข้างมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งนี้ เกิดจากผลคูณของ 3 องค์ประกอบ (ความสำคัญของความขัดแย้ง = ความถี่ X ผลกระทบทางด้านการเงินและ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน X ผลกระทบทางด้านเวลา) ทำให้ผลค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งที่ได้นั้นมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังตาราง

หรืออาจสรุปได้ว่า ความสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการประเมินของแต่ละบุคคล ในระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของมูลเหตุความขัดแย้งแตกต่างกันมาก ซึ่งมาจาก 3 องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินที่แตกต่างกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(2) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุของกลุ่มอุตสาหกรรม 2 กลุ่ม คือกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ด้วยค่าสถิติ t-Test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

P-value = 0.05

มูลเหตุความขัดแย้ง เชิงผลประโยชน์	ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้ง		t	P-value (2-tailed)
	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n=85)	กลุ่มอุตสาหกรรม อื่น (n=43)		
1. การเป็นเจ้าของ(ส่วนบุคคล)	6.3929	5.2439	0.624	0.534
2. การควบคุม/ การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่	10.00	9.119	0.465	0.643
3. เกียรติยศ	8.0602	7.0488	0.434	0.665
4. ผู้สนับสนุน	8.2824	7.1951	0.577	0.565
5. บทบาท	9.7647	8.7073	0.464	0.643
6. ผลจากการปฏิบัติงาน (ที่มีต่อผู้อื่น)	9.7882	9.7805	0.003	0.997
7. การจัดสรรทรัพยากร (ด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ให้ตามความต้องการ)	12.155	11.524	0.222	0.825

หมายเหตุ

ค่า P-value ของแต่ละมูลเหตุในตารางจะต้องมีค่า  $P \leq 0.05$  มูลเหตุ นั้นจึงจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

จากตารางที่ 5.14 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทุกมูลเหตุความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) ดังนั้นเมื่อพิจารณามูลเหตุของความขัดแย้งตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงผลประโยชน์จึงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

P-value = 0.05

มูลเหตุความขัดแย้ง เชิงวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้ง		t	P-value (2-tailed)
	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n=85)	กลุ่มอุตสาหกรรม อื่น (n=43)		
1. ระดับจริยธรรม	6.7381	7.1463	-0.204	0.839
2. ระดับศีลธรรม	6.3176	5.5854	0.437	0.663
3. เพศ(ชาย หญิง)	6.1647	5.275	0.502	0.617
4. อายุ(ช่วงอายุห่างกัน)	8.1176	6.3659	0.994	0.322
5. ศาสนา	4.7952	5.6	-0.357	0.722
6. ภาษา(พูดภาษาท้องถิ่น หรือต่างประเทศ)	5.1429	5.5122	-0.285	0.776

หมายเหตุ

ค่า P-value ของแต่ละมูลเหตุในตารางจะต้องมีค่า  $P \leq 0.05$  มูลเหตุที่นั้นจึงจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

จากตารางที่ 5.15 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทุกมูลเหตุความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) ดังนั้นเมื่อพิจารณามูลเหตุของความขัดแย้งตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรมจึงไม่มีความแตกต่างกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงทัศนคติของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

P-value = 0.05

มูลเหตุความขัดแย้ง เชิงทัศนคติ	ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้ง		t	P-value (2-tailed)
	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n=85)	กลุ่มอุตสาหกรรม อื่น (n=43)		
1. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด (ความรู้สึกรู้สึกคิด และความพอใจ ไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น)	11.753	11.122	0.270	0.788
2. การรับรู้(การมองปัญหา วิธีการ รับรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมา)	9.881	9.119	0.392	0.695
3. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน (สิ่งที่เราต้องการให้เป็นไปตามที่ เราวางไว้)	10.718	8.5714	1.157	0.25
4. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ (ทางเลือก และวิธีดำเนินงานตาม วิธีของตนเอง)	10.565	11.095	-0.173	0.863
5. ค่านิยม (เป็นเกณฑ์ในการตัดสิน คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควรอย่างไร)	9.2118	6.6341	1.393	0.166
6. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของ ตนเองที่มีต่อผู้อื่น)	12.765	10.122	0.922	0.358

หมายเหตุ

ค่า P-value ของแต่ละมูลเหตุในตารางจะต้องมีค่า  $P \leq 0.05$  มูลเหตุนี้จึงจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

จากตารางที่ 5.16 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทุกมูลเหตุความขัดแย้งเชิงทัศนคติของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) ดังนั้นเมื่อพิจารณามูลเหตุของความขัดแย้งตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงทัศนคติจึงไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้งเชิงตัวบุคคลของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

P-value = 0.05

มูลเหตุความขัดแย้ง เชิงตัวบุคคล	ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุความขัดแย้ง		t	P-value (2-tailed)
	กลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์ (n=85)	กลุ่มอุตสาหกรรม อื่น (n=43)		
1. ระดับการศึกษา	6.869	8.8293	-0.921	0.359
2. พฤติกรรม(อุปนิสัย การเปลี่ยนแปลงของร่างกาย)	9.9167	7.65	0.873	0.384
3. บุคลิกภาพ	6.2235	8.925	-0.965	0.339
4. อายุการทำงาน (ระยะเวลาในการทำงาน)	9.2941	11.2	-0.597	0.551
5. ค่าตอบแทน	10.857	13.634	-0.875	0.383
6. ผู้ร่วมงาน	12.25	16.439	-1.273	0.205
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	7.1548	13.171	-1.747	0.087
8. การเปลี่ยนแปลง (ทางด้าน เทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)	9.1667	13.3	-1.251	0.216

หมายเหตุ

ค่า P-value ของแต่ละมูลเหตุในตารางจะต้องมีค่า  $P \leq 0.05$  มูลเหตุนั้นจึงจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

จากตารางที่ 5.17 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทุกมูลเหตุความขัดแย้งเชิงตัวบุคคลของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีขนาดกลางถึงใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) ดังนั้นเมื่อพิจารณามูลเหตุของความขัดแย้งตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงตัวบุคคลจึงไม่มีความแตกต่างกัน

(3) นำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของมูลเหตุความขัดแย้งมาจัดลำดับตามความสำคัญ โดยใช้หลักการของพาเรโต

ตารางที่ 5.18 ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

ประเภทมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งตามลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยของแต่ละมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ยรวมของประเภทมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง
<b>1. มูลเหตุของความขัดแย้งในเชิงทัศนคติ</b>		
1.1 ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ(เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเองที่มีต่อผู้อื่น)	11.905	10.3668
1.2 ความคิดเห็น หรือแนวความคิด (ความรู้สึกนึกคิด และความพอใจ ไม่พอใจ ในสิ่งที่เกิดขึ้น)	11.548	
1.3 วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ(ทางเลือก และวิธีดำเนินงานตามวิธีของตนเอง)	10.740	
1.4 เป้าหมายของการปฏิบัติงาน (สิ่งที่เราต้องการให้เป็นไปตามที่เราวางไว้)	10.008	
1.5 การรับรู้(การมองปัญหา วิธีการรับรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมา)	9.6270	
1.6 ค่านิยม(เป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควรอย่างไร)	8.373	
<b>2. มูลเหตุของความขัดแย้งในเชิงตัวบุคคล</b>		
2.1 ผู้ร่วมงาน	13.624	9.8387
2.2 ค่าตอบแทน	11.768	
2.3 การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)	10.500	
2.4 อายุการทำงาน(ระยะเวลาในการทำงาน)	9.904	
2.5 พฤติกรรม (อุปนิสัย หรือการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย)	9.1885	
2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	9.128	
2.7 ระดับการศึกษา	7.512	
2.8 บุคลิกภาพ	7.088	

ตารางที่ 5.18(ต่อ) ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

ประเภทมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งตามลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยของแต่ละมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ยรวมของประเภทมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง
<b>3. มูลเหตุของความขัดแย้งในเชิงผลประโยชน์</b>		
3.1 การจัดสรรทรัพยากร (การแบ่งปันปันส่วนของเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ให้ตามความต้องการ)	11.944	8.9328
3.2 ผลจากการปฏิบัติงาน (ที่มีต่อผู้อื่น)	9.7857	
3.3 การควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่	9.7087	
3.4 บทบาท	9.4206	
3.5 ผู้สนับสนุน	7.9286	
3.6 เกียรติยศ	7.7258	
3.7 การเป็นเจ้าของ (ส่วนบุคคล)	6.0180	
<b>4. มูลเหตุของความขัดแย้งในเชิงวัฒนธรรม</b>		
4.1 อายุ (ช่วงอายุห่างกัน)	7.5476	6.1167
4.2 ระดับจริยธรรม	6.872	
4.3 ระดับศีลธรรม	6.0794	
4.4 เพศ (ชาย หญิง)	5.880	
4.5 ภาษา (พูดภาษาท้องถิ่น หรือต่างประเทศ)	5.2640	
4.6 ศาสนา (มีหลายศาสนา)	5.0569	

เนื่องจากการพิจารณามูลเหตุความขัดแย้งแต่ละมูลเหตุตามกลุ่มอุตสาหกรรมแล้ว พบว่ามูลเหตุที่เกิดความขัดแย้งในเชิงต่าง ๆ มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในการเกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) ดังนั้น การวิเคราะห์ผลของการจัดลำดับมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งของอุตสาหกรรมจึงพิจารณารวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ได้ดังต่อไปนี้



จากตารางที่ 5.18 พบว่า รูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดในอุตสาหกรรมไทย มีรูปแบบการเกิดความขัดแย้งเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ

- (1) รูปแบบความขัดแย้งเชิงของทัศนคติ
- (2) รูปแบบความขัดแย้งเชิงของตัวบุคคล
- (3) รูปแบบความขัดแย้งเชิงของผลประโยชน์
- (4) รูปแบบความขัดแย้งเชิงของวัฒนธรรม

ซึ่งสามารถจำแนกเป็นมูลเหตุต่าง ๆ ได้ดังนี้

**ลำดับแรกรูปแบบความขัดแย้งเชิงทัศนคติ** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- (1) มูลเหตุของความรู้สึกรังเกียจ อารมณ์ หรืออคติ
- (2) มูลเหตุของความขัดแย้งจากความคิดเห็น หรือแนวความคิด
- (3) มูลเหตุของความขัดแย้งจากวิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

**ลำดับที่ 2 รูปแบบความขัดแย้งเชิงตัวบุคคล** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- (1) มูลเหตุของผู้ร่วมงาน
- (2) มูลเหตุของค่าตอบแทน
- (3) มูลเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือโครงสร้าง)

**ลำดับที่ 3 รูปแบบความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- (1) มูลเหตุของการจัดสรรทรัพยากร(ทางด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ให้ตามความต้องการ)
- (2) มูลเหตุของผลจากการปฏิบัติงาน(ที่มีต่อผู้อื่น)
- (3) มูลเหตุของการควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่

**ลำดับที่ 4 รูปแบบความขัดแย้งเชิงของวัฒนธรรม** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง

- (1) มูลเหตุของอายุ(ช่วงอายุห่างกัน)
- (2) มูลเหตุของระดับจริยธรรม
- (3) มูลเหตุของระดับศีลธรรม

จากผลการวิเคราะห์มูลเหตุตามสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งข้างต้น พบว่า มูลเหตุแต่ละมูลเหตุที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรกของแต่ละสาเหตุ จะมีค่าเฉลี่ยไม่เท่ากัน ดังนั้น ถ้าวิเคราะห์มูลเหตุตามกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยตรงและไม่คำนึงตามลำดับของสาเหตุเมื่อนำมูลเหตุทั้งหมดมาจำแนกเรียงลำดับความสำคัญใหม่ โดยใช้กระบวนการของพาเรโตเป็นเครื่องมือแยกมูลเหตุที่มีความสำคัญ สามารถจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 5.19 ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง โดยหลักการของพาเรโต

มูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ยมูลเหตุความขัดแย้ง	เปอร์เซ็นต์สะสม ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุ (% สะสม)	เปอร์เซ็นต์ สะสมที่
1. ศาสนา	5.0569	3.7	<b>20 %</b>
2. ภาษา	5.264	7.4	
3. เพศ	5.880	11.1	
4. การเป็นเจ้าของ(ส่วนบุคคล)	6.016	14.8	
5. ระดับศีลธรรม	6.0794	18.5	
6. ระดับจริยธรรม	6.872	22.2	<b>40 %</b>
7. บุคลิกภาพ	7.088	25.9	
8. ระดับการศึกษา	7.512	29.6	
9. อายุ(ช่วงอายุต่างกัน)	7.5476	33.3	
10. เกียรติยศ	7.7258	37	
11. ผู้สนับสนุน	7.9286	40.7	<b>60 %</b>
12. ค่านิยม	8.373	44.4	
13. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	9.128	48.1	
14. พฤติกรรม	9.1855	51.9	
15. บทบาท	9.4206	55.6	
16. การรับรู้ หรือวิธมองปัญหา	9.627	59.3	<b>80 %</b>
17. การควบคุม/การใช้อำนาจสั่งการ	9.7087	63	
18. ผลจากการปฏิบัติงาน	9.7857	66.7	
19. อายุการทำงาน	9.904	70.4	
20. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน	10.008	74.1	
21. การเปลี่ยนแปลง	10.500	77.8	

ตารางที่ 5.19(ต่อ) ลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งโดยหลักการของพาเรโต

มูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ยมูลเหตุความขัดแย้ง	เปอร์เซ็นต์สะสม ค่าเฉลี่ยของมูลเหตุ (% สะสม)	เปอร์เซ็นต์สะสมที่
22. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ	10.74	81.5	<b>100 %</b>
23. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด	11.548	85.2	
24. ค่าตอบแทน	11.768	88.9	
25. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ	11.905	92.6	
26. การจัดสรรทรัพยากร	11.944	96.3	
27. ผู้ร่วมงาน	13.624	100	

จากตารางที่ 5.19 แสดงให้เห็นถึง มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยใช้กระบวนการของพาเรโตเป็นเครื่องมือแยกมูลเหตุ สามารถสรุปมูลเหตุสำคัญเรียงตามลำดับได้ดังนี้  
1) ผู้ร่วมงาน 2) การจัดสรรทรัพยากร 3) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ 4) ค่าตอบแทน 5) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด และ 6) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

(3) หากค่าสถิติร้อยละของความถี่ในส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น

ซึ่งในการสำรวจได้แบ่งระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น ดังตารางที่ 5.19

ตารางที่ 5.20 เกณฑ์ระดับความถี่ของการเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ความถี่	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน
2	น้อย	เกิดความขัดแย้ง 1 ครั้ง ต่อสัปดาห์ หรือ 3 – 5 ครั้ง ต่อเดือน
3	ปานกลาง	เกิดความขัดแย้ง 2 ครั้ง ต่อสัปดาห์ หรือ 6 – 10 ครั้ง ต่อเดือน
4	มาก	เกิดความขัดแย้ง 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์ หรือ 11 – 15 ครั้ง ต่อเดือน
5	มากที่สุด	เกิดความขัดแย้งทุกวัน หรือเกิดความขัดแย้งมากกว่า 1 ครั้ง ต่อวัน

ตารางที่ 5.21 ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงผลประโยชน์

มูลเหตุความขัดแย้ง	ระดับความถี่ของความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ)																								
	พนักงาน/เจ้าหน้าที่					หัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย					ผู้จัดการ/ผู้บริหาร (ระดับกลาง)					ผู้บริหารระดับสูง					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. การเป็นเจ้าของ	56.3	18.8	14.8	1.6	0.8	36.7	21.9	13.3	0	2.3	38.3	15.6	18.0	16.0	0.8	36.7	16.4	10.9	4.7	2.3	21.9	5.5	14.1	2.3	0.8
2. การควบคุม	44.5	25.8	18.0	4.7	0	32.8	23.4	14.8	3.9	0	37.5	17.2	18.0	1.6	0	37.5	14.8	10.9	5.5	2.3	22.7	10.9	8.6	1.6	0.8
3. เกียรติยศ	48.4	22.7	16.4	3.1	0.8	35.9	20.3	12.5	3.9	0.8	41.4	10.2	16.4	5.5	0.8	37.5	11.7	13.3	5.5	2.3	25.8	6.3	9.4	2.3	0.8
4. ผู้สนับสนุน	50.8	22.7	14.1	4.7	0	35.2	24.4	10.2	3.1	2.3	39.1	18.0	12.5	3.9	1.6	34.4	19.5	9.4	4.7	3.1	24.2	9.4	6.3	3.9	0.8
5. บทบาท	43.0	25.8	15.6	7.0	1.6	33.6	28.1	10.9	3.1	0.8	35.2	21.1	14.8	3.1	1.6	35.9	15.6	10.9	7.8	1.6	21.9	10.9	7.0	2.3	1.6
6. ผลจากการปฏิบัติงาน	34.4	25.0	21.1	9.4	3.1	33.6	25.0	12.5	3.9	0.8	35.9	17.2	12.5	5.5	3.1	35.9	19.5	7.0	6.3	2.3	21.9	13.3	5.5	3.1	0
7. การจัดสรรทรัพยากร	46.1	18.8	14.8	7.8	3.1	32.8	23.4	10.9	5.5	0.8	35.2	16.4	15.6	3.9	1.6	37.5	15.6	7.8	6.3	3.9	20.3	14.8	4.7	2.3	0.8

ตารางที่ 5.22 ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงวัฒนธรรม

มูลเหตุความขัดแย้ง	ระดับความถี่ของความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ)																								
	พนักงาน/เจ้าหน้าที่					หัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย					ผู้จัดการ/ผู้บริหาร (ระดับกลาง)					ผู้บริหารระดับสูง					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ระดับจริยธรรม	50.8	25.0	11.7	4.7	0	38.3	17.2	13.3	2.3	0.8	43.0	14.1	10.9	3.9	0	41.4	11.7	10.2	2.3	3.9	23.4	10.2	7.8	0.8	0.8
2. ระดับศีลธรรม	53.9	21.1	14.1	3.1	0	42.2	17.2	9.4	3.9	0	43.0	14.8	10.2	4.7	0	43.8	14.1	5.5	4.7	2.3	25.0	7.8	7.0	2.3	0.8
3. เพศ	57.0	17.2	10.2	5.5	0	47.7	13.3	5.5	3.9	0.8	49.2	11.7	4.7	4.7	0.8	48.4	9.4	5.5	3.9	1.6	29.7	3.9	6.3	2.3	0
4. อายุ	49.2	21.9	14.8	3.9	0.8	42.2	17.2	10.2	0	3.1	40.6	16.4	10.9	3.1	0.8	43.8	14.8	7.8	0.8	2.3	25.0	9.4	7.0	0.8	0
5. ศาสนา (มีหลายศาสนา)	66.4	10.2	9.4	3.1	0	50.0	11.7	5.5	3.1	0	55.5	5.5	7.0	3.1	0	53.1	7.8	3.9	2.3	1.6	28.9	4.7	4.7	3.1	0.8
6. ภาษา	56.3	13.3	13.3	4.7	2.3	43.0	14.8	10.9	2.3	1.6	46.1	15.6	5.5	2.3	0.8	46.1	12.5	5.5	2.3	2.3	26.6	4.7	9.4	0.8	0.8

ตารางที่ 5.23 ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงทัศนคติ

มูลเหตุความขัดแย้ง	ระดับความถี่ของความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ)																								
	พนักงาน/เจ้าหน้าที่					หัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย					ผู้จัดการ/ผู้บริหาร (ระดับกลาง)					ผู้บริหารระดับสูง					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด	28.1	35.9	21.1	7.0	0.8	26.6	23.4	17.2	7.8	0	25.0	23.4	21.1	3.9	1.6	33.6	19.5	8.6	7.0	1.6	16.4	14.1	4.8	1.6	0
2. การรับรู้	38.3	25.8	22.7	4.7	0	30.5	25.0	14.1	3.9	0	32.8	19.5	12.5	8.6	0.8	35.2	15.6	10.9	5.5	3.1	17.2	10.9	9.4	1.6	0
3. เป้าหมายของ การปฏิบัติงาน	35.9	23.4	22.7	9.4	0	29.7	24.2	14.1	7.0	0.8	29.7	23.4	18.0	3.1	0.8	33.6	19.5	9.4	6.3	1.6	18.8	10.9	9.4	0	0.8
4. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ	32.8	25.0	19.5	12.5	1.6	27.3	28.9	10.2	7.0	0.8	33.6	21.9	11.7	6.3	0.8	36.7	15.6	10.2	3.1	4.7	18.8	10.2	7.8	2.3	0
5. ค่านิยม	43.0	25.8	10.2	7.8	3.1	40.6	20.3	7.0	5.5	0	40.6	16.4	10.2	2.3	2.3	43.0	14.1	7.8	0.8	3.1	21.1	9.4	7.0	1.6	0
6. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ	32.8	28.1	19.5	7.8	3.9	25.8	29.7	14.8	3.9	1.6	33.6	25.0	11.7	2.3	1.6	35.9	21.1	7.0	0.8	4.7	18.8	10.9	5.5	3.1	0.8

ตารางที่ 5.24 ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงตัวบุคคล

มูลเหตุความขัดแย้ง	ระดับความถี่ของความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ)																								
	พนักงาน/เจ้าหน้าที่					หัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย					ผู้จัดการ/ผู้บริหาร (ระดับกลาง)					ผู้บริหารระดับสูง					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ระดับการศึกษา	39.8	26.6	18.8	6.3	0.8	38.3	21.1	8.6	4.7	0.8	37.5	19.5	9.4	3.1	1.6	43.8	14.8	5.5	3.1	2.3	21.1	9.4	6.3	2.3	0.8
2. พฤติกรรม	39.1	25.0	19.5	6.3	3.1	34.4	20.3	13.3	3.1	1.6	38.3	19.5	11.7	1.6	2.3	35.9	24.2	7.0	0.8	1.6	18.0	11.7	7.8	0	1.6
3. บุคลิกภาพ	46.1	20.3	18.8	3.9	1.6	37.5	21.1	12.5	0.8	0.8	37.5	21.1	8.6	2.3	3.1	40.6	17.2	9.4	1.6	1.6	20.3	10.9	7.0	0.8	0
4. อายุการทำงาน	41.4	26.6	15.6	6.3	0.8	36.7	20.3	13.3	0.8	1.6	40.6	17.2	10.9	3.1	0	41.4	16.4	3.9	5.5	1.6	20.3	11.7	5.5	1.6	0
5. ค่าตอบแทน	39.1	21.9	16.4	7.8	4.7	38.3	17.2	9.4	6.3	2.3	40.6	18.0	7.0	3.9	3.1	43.0	13.3	6.3	3.1	3.1	20.3	8.6	7.0	1.6	1.6
6. ผู้ร่วมงาน	38.3	24.2	18.0	7.8	2.3	35.2	19.5	12.5	3.9	2.3	43.0	15.6	10.2	2.3	1.6	46.1	12.5	7.0	2.3	0.8	18.8	10.2	7.0	3.1	0
7. สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	40.6	28.9	17.2	3.1	0	38.3	21.1	12.5	2.3	0	39.8	21.1	8.6	2.3	0.8	41.4	17.2	7.0	1.6	1.6	19.5	12.5	5.5	1.6	0
8. การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี)	50.8	18.8	15.6	4.7	0.8	41.4	21.9	7.0	2.3	1.6	43.0	15.6	7.8	4.7	0.8	43.0	12.5	7.8	3.9	2.3	18.0	11.7	7.0	2.3	0.8

จากตารางที่ 5.21 พบว่า ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงผลประโยชน์ มูลเหตุส่วนใหญ่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ยกเว้น มูลเหตุของผลจากการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับกลาง และระดับผู้บริหารระดับสูงในความถี่เท่า ๆ กัน

สำหรับระดับของความถี่ของการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด (ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งบ่อยที่สุดคือ การเป็นเจ้าของ

จากตารางที่ 5.22 พบว่า ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงวัฒนธรรม ทุกมูลเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่มากที่สุด และระดับต่อมาที่เกิดความขัดแย้งคือ ระดับของผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับกลาง และระดับผู้บริหารระดับสูง เกิดขึ้นเท่า ๆ กัน

สำหรับระดับของความถี่ของการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด (ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งบ่อยที่สุดคือ ศาสนา

จากตารางที่ 5.23 พบว่า ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงทัศนคติ ความขัดแย้งที่มีมูลเหตุจากการรับรู้ และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่มากที่สุด และมูลเหตุจากความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน และความรู้สึก อารมณ์ อคติ ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนมูลเหตุจากค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ และระดับผู้บริหารระดับสูงในความถี่เท่า ๆ กัน

สำหรับระดับของความถี่ของการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด (ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งบ่อยที่สุดคือ ค่านิยม

จากตารางที่ 5.24 พบว่า ความถี่ของการเกิดความขัดแย้งระหว่างระดับปฏิบัติงานในเชิงตัวบุคคล ความขัดแย้งที่มีมูลเหตุจากพฤติกรรม บุคลิกภาพ และการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่มากที่สุด และมูลเหตุจากระดับการศึกษา ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนมูลเหตุจากอายุการทำงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ และระดับผู้บริหารระดับสูงในความถี่เท่า ๆ กัน



สำหรับระดับของความถี่ของการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด (ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือ โครงสร้าง)

### 5.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคาดหวังต่อการป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม ทำการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของความคาดหวังต่อการปฏิบัติวิธีแก้ไขปัญหา และในส่วนของการนำแนววิธีแก้ปัญหามาปฏิบัติในในอุตสาหกรรมนั้น ให้ผลดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.25 ความคาดหวังต่อการปฏิบัติวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษในอุตสาหกรรม

วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษ ความขัดแย้งในอุตสาหกรรม	ความคาดหวังต่อแนวปฏิบัติดังกล่าวใน อุตสาหกรรม (จำนวนผู้ตอบ)				ระดับความ คาดหวังต่อ แนวปฏิบัติ (ค่าฐานนิยม)
	ไม่มีผล	น้อยมาก	อาจมีบ้าง	เป็นอย่างมาก	
1. ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี	1	10	58	54	อาจมีผลบ้าง
2. จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความ เข้าใจร่วมกัน(เพื่อปรับเปลี่ยน ทัศนคติ และพฤติกรรม)	2	14	60	43	อาจมีผลบ้าง
3. นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินความ	3	13	51	53	มีผลเป็นอย่างมาก
4. จัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน	0	10	40	69	มีผลเป็นอย่างมาก
5. แต่ละฝ่ายต้องสละบางสิ่ง บางอย่าง เพื่อตกลงร่วมกัน	18	40	46	14	อาจมีผลบ้าง
6. ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง	18	40	46	14	อาจมีผลบ้าง
7. มีการใช้อำนาจบังคับ/ ใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่	8	30	59	22	อาจมีผลบ้าง
8. ไม่ตัดสินใจใดใด ปล่อยให้ ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านไป/เพิกเฉย	34	34	35	12	อาจมีผลบ้าง
9. ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และ แนวนโยบายใหม่	3	21	74	23	อาจมีผลบ้าง
10. สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/ เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่	7	27	66	22	อาจมีผลบ้าง
11. พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง/ กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน	3	24	52	42	อาจมีผลบ้าง
12. หลีกเลี่ยงปัญหา/การถอนตัว/ เก็บกดความขัดแย้ง	20	46	40	45	มีผลน้อยมาก
13. เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	1	29	71	21	อาจมีผลบ้าง
14. กลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น/ ทำให้رابริ่นล้มความแตกต่างลง	24	46	40	10	มีผลน้อยมาก
15. ใช้เป็นวิธีปรับเป็นตัวเงิน	15	34	53	18	อาจมีผลบ้าง
16. แข่งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา	2	22	54	43	อาจมีผลบ้าง

ตารางที่ 5.26 ข้อมูลการนำวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม

วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในอุตสาหกรรม	การปฏิบัติวิธีดังกล่าวในอุตสาหกรรมท่าน			
	มีการนำมาปฏิบัติ		ไม่มีการนำมาปฏิบัติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี	110	85.9	3	2.3
2. จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม)	87	68.0	25	19.5
3. นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินความ	99	77.3	15	11.7
4. จัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน	107	83.6	6	4.7
5. แต่ละฝ่ายต้องสละบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตกลงร่วมกัน	85	66.4	25	19.5
6. ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง	74	57.8	35	27.3
7. มีการใช้อำนาจบังคับ/ ใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่	95	74.2	13	10.2
8. ไม่ตัดสินใจใคร่ใด ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านไป/เพิกเฉย	64	50.0	47	36.7
9. ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และแนวนโยบายใหม่	90	70.3	22	17.2
10. สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/ เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่	91	71.1	21	16.4
11. พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง/ กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน	86	67.2	24	18.8
12. หลีกเลี่ยงปัญหา/การถอนตัว/ เก็บกดความขัดแย้ง	67	52.3	42	32.8
13. เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	90	70.2	22	17.2
14. กลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น/ ทำให้ราบรื่นลืมนความแตกต่างลง	70	54.7	40	31.3
15. ใช้เป็นวิธีปรับเป็นตัวเงิน	59	46.1	50	39.1
16. แจงหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา	104	81.3	9	7.0

จากตารางที่ 5.25 และตารางที่ 5.26 ความคาดหวังของบุคคลากรกับแนววิธีป้องกัน และแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งรูปแบบต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมต่อผลที่เกิดขึ้น เมื่อมีการนำวิธีการดังกล่าวมาปฏิบัติ ใช้ เป็นดังนี้

(1) ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการ ปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 85.9

(2) จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน(เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม) คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 68.0

(3) นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินใจ คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวมีผลต่อการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 77.3

(4) จัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวมีผลต่อการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 83.6

(5) แต่ละฝ่ายต้องสละบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตกลงร่วมกัน คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อ การแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 66.4

(6) ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการ ปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 57.8

(7) มีการใช้อำนาจบังคับ/ใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่ คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการ แก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 74.2

(8) ไม่ตัดสินใจใดใด ปล่อยให้ปัญหาผ่านไป/เพิกเฉย คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการ แก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 50.0

(9) ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และแนวนโยบายใหม่ คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการ แก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 70.3

(10) สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่ คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจ มีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 71.1

(11) พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง/ กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน คาดหวังว่าวิธีดังกล่าว อาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 67.2

(12) หลีกเลี่ยงปัญหา/การถอนตัว/เก็บกคความขัดแย้ง คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการ แก้ปัญหาน้อยมาก และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 52.3

(13) เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 70.2

(14) กลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น/ทำให้ราบรื่นลึ้มความแตกต่างลง คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจ มีผลต่อการแก้ปัญหาน้อยมาก และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 54.7

(15) ใช้เป็นวิธีปรับเป็นตัวเงิน คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 46.1

(16) แจ้งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา คาดหวังว่าวิธีดังกล่าวอาจมีผลต่อการแก้ปัญหาบาง และมีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ร้อยละ 81.3

จากตารางที่ 5.25 พบว่า การนำวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคัดแย้งมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม มี 3 แนวปฏิบัติที่มีการนำมาปฏิบัติใช้มากที่สุด (มากกว่าร้อยละ 80 ของทั้งหมด) คือ ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี (ร้อยละ 85.9) จัดประชุมแก้ปัญหาาร่วมกัน (ร้อยละ 83.6) และแจ้งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 81.3)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จะวิเคราะห์จะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แนวทางป้องกันความขัดแย้งตามลักษณะระดับปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในอุตสาหกรรม

#### 5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

ส่วนที่ 1 จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.27 สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการป้องกันความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	แนวทางการป้องกันความขัดแย้ง
ระดับพนักงาน เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"><li>● มีการจัดกิจกรรมสันทนาการหลอมพฤติกรรม และสร้างสัมพันธภาพก่อนการปฏิบัติงานร่วมกัน</li><li>● จัดสัมมนา อบรม เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎระเบียบระเบียบในการทำงานของหน่วยงานนั้น</li><li>● อบรมพนักงานในเรื่องข้อมูล และทักษะการทำงาน</li><li>● ประชุม อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเป้าหมาย และแนวปฏิบัติให้เข้าไปในรูปแบบความเข้าใจเดียวกันทั้งหมด</li><li>● ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน</li></ul>

ตารางที่ 5.27(ต่อ) สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการป้องกันการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	แนวทางการป้องกันความขัดแย้ง
<p>ระดับหัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประกาศหรือแจ้งให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง</li> <li>● แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการก้าวล่วงงานของผู้อื่น</li> <li>● จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ สัปดาห์</li> <li>● จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหน้าที่ มาตรการบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจนของแผนก หรือฝ่ายหากละเลย</li> <li>● จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นให้แต่ละบุคคลเสนอคำแนะนำ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน</li> <li>● สร้างแนวทางการเข้าใจให้อยู่ในรูปแบบความเข้าใจเดียวกันทั้งหมด</li> </ul>
<p>ระดับผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดประชุมเพื่อแจ้งจุดมุ่งหมายของบริษัท ให้พนักงานทุกคนทราบ รวมถึงแนวโน้มนโยบายบริษัทที่จะดำเนินไปในทิศทางใด</li> <li>● กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรการบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจนทั้งของพนักงานทุกคน และหน่วยงานแต่ละหน่วยงานหากละเลย</li> <li>● มีนโยบายหมุนเวียนสับเปลี่ยนคนเพื่อเปลี่ยนหน้าที่งาน ทั้งภายในแผนกเดียวกัน และข้ามแผนก ตามความเหมาะสม</li> <li>● พัฒนาเป้าหมายร่วมให้เด่นชัด โดยเน้นวัตถุประสงค์ระดับสูง</li> <li>● จัดทำระบบเอกสาร และระบบการสื่อสารที่ดี รวดเร็วไม่ซับซ้อน</li> <li>● เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มของแต่ละแผนกให้มากขึ้น เช่น จัดกีฬาระหว่างแผนก เพื่อความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 5.27(ต่อ) สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการป้องกันการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	แนวทางการป้องกันความขัดแย้ง
ระดับผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของกลุ่มบุคคลในทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายขององค์กร(อุตสาหกรรม)</li> <li>● จัดสรรทรัพยากร(คน อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเทคโนโลยี)ให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน</li> <li>● กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน และสายบังคับบัญชาตามลักษณะขององค์กร(อุตสาหกรรม)</li> <li>● สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร และสารสนเทศที่ดี</li> <li>● วางโครงสร้างองค์กร(อุตสาหกรรม)ให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร</li> <li>● วางนโยบายให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เช่น เทคโนโลยี กฎหมายของภาครัฐ คู่แข่ง ฯลฯ</li> </ul>

ส่วนที่ 2 จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.28 สรุปผลการสัมภาษณ์รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
ระดับพนักงาน เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเจรจาโดยสันติวิธี</li> <li>● อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>● จัดประชุมหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน</li> <li>● แข่งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อไกล่เกลี่ย หรือตัดสินชี้ขาด</li> <li>● นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินความ</li> <li>● จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน</li> <li>● หลีกเลียงปัญหา ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านเลยไป</li> <li>● การถอนตัวหรือแยกตัวออกจากปัญหานั้น ๆ</li> <li>● กลบเกลื่อนความขัดแย้งโดยไม่สนใจ ไม่กล่าวถึง และไม่เปิดเผย</li> <li>● ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง</li> </ul>

ตารางที่ 5.28(ต่อ) สรุปผลการสัมภาษณ์รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
<p>ระดับหัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดประชุมแจ้งเป้าหมายและหาสาเหตุของปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน</li> <li>● ขอความร่วมมือจากแผนก/ฝ่ายในการปรับเข้าหากัน หรือต้องสละบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตกลงร่วมกัน</li> <li>● นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินใจ</li> <li>● ใช้อำนาจบังคับให้เป็นไปตามกำหนด</li> <li>● เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ</li> <li>● จัดสถานที่ทำงาน/กระบวนการทำงานใหม่</li> <li>● แจ้งผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าให้ทราบถึงปัญหา</li> <li>● เพิกเฉย หรือไม่กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>
<p>ระดับผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หาเป้าหมายร่วมในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน</li> <li>● สับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เกิดความขัดแย้ง ให้เกิดความเข้าใจในเนื้องาน และปรับทัศนคติที่กว้างขึ้น</li> <li>● ปรับเปลี่ยนวิธีติดต่อประสานงานใหม่</li> <li>● เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ</li> <li>● พิจารณาวัดดูประสพค์ระดับสูง หรือกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน</li> <li>● ใช้การตกลงกันอย่างประนีประนอม/แยกแยะสิ่งที่แตกต่างและกำจัดออกไป</li> <li>● หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น ไม่ใส่ใจ หรือติดต่อเฉพาะเรื่องเท่านั้น</li> <li>● ใช้กลวิธีทางการเมืองเป็นอำนาจการต่อรองแก้ปัญหา</li> <li>● การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยกระบวนการแก้ปัญหา</li> <li>● ใช้อำนาจบังคับตามสายบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม</li> <li>● ใช้วิธีปรับเป็นตัวเงิน</li> </ul>



ตารางที่ 5.28(ต่อ) สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการป้องกันการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

ระดับปฏิบัติงาน	รูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
ระดับผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะความสัมพันธ์</li> <li>● พัฒนาระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ไม่สลับซับซ้อน และมีความชัดเจน</li> <li>● ปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องกับกฎหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>● ทบทวน และปรับเปลี่ยนมาตรการในการวัดผล หรือประเมินผลความสำเร็จของงาน</li> <li>● เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร(อุตสาหกรรม) เช่น พัฒนาระบบ ขยายกลุ่ม หรือขยาย เพิ่ม/ลดตำแหน่งงานที่จำเป็น ฯลฯ</li> <li>● หาศัตรูร่วมกัน เช่น แนวร่วมทางการค้า เพื่อหาสิ่งที่ทดแทนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายยังขาดอยู่</li> </ul>

## บทที่ 6

### แนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

จากศึกษาถึงรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง ในบทที่ 5 แล้วทำให้ทราบถึงปัญหาความขัดแย้งว่ามีสาเหตุอย่างไร มีประเด็นหรือแหล่งที่มา(ของการเกิด)อย่างไร เกิดความขัดแย้งที่ตำแหน่งงานใด และความคาดหวังกับวิธีการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่ปฏิบัติอยู่มีผลเป็นอย่างไร จากข้อเท็จจริงดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาถึงแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นการวางแนวทางในการศึกษาในอนาคต

เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้ง คนส่วนใหญ่ก็จะคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าติดขัด แต่จากการศึกษา พบว่า ในความเป็นจริงความขัดแย้งมิใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป หากแต่รู้จักที่บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นก็จะเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ Schmid, et. al. (อรุณ รักธรรม, 2524: 257) “ความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดการสร้างสรรคและทำลาย” ด้วยเหตุนี้ จึงนำมาสู่การศึกษาถึงแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่อุตสาหกรรม

#### 6.1 การวิเคราะห์การเกิดปัญหาความขัดแย้ง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการวางแผนและการควบคุมเพื่อขจัดความขัดแย้ง ซึ่งจะศึกษาเป็น 2 ส่วน ดังรูปที่ 6.1 คือ

- (1) การวางแผน คือ แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้ง(วิธีปฏิบัติก่อนเกิดความขัดแย้งขึ้น)
- (2) การควบคุม คือ รูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง(วิธีปฏิบัติหลังเกิดความขัดแย้งแล้ว)



รูปที่ 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขกับปัญหาความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยในบทที่ 5 ได้ศึกษาปัญหาความขัดแย้งในระดับปฏิบัติการถึงลำดับความสำคัญ และความถี่ของการเกิดความขัดแย้งในมูลเหตุต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในทุกระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หา มูลเหตุดังกล่าว โดยใช้กระบวนการของพาเรโตเป็นเครื่องมือแยกมูลเหตุที่มีความสำคัญ สามารถสรุป มูลเหตุได้ดังนี้

- (1) ผู้ร่วมงาน
- (2) การจัดสรรทรัพยากร
- (3) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ
- (4) ค่าตอบแทน
- (5) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด
- (6) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

มูลเหตุที่มีความถี่ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติการระดับต่าง ๆ ดังนี้

- **ระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่** มูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ

- (1) การเป็นเจ้าของ
- (2) ผู้สนับสนุน
- (3) ระดับจริยธรรม
- (4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือโครงสร้างขององค์กร

- **ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย** มูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ  
ค่านิยม

- **ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ** มูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ  
ผลจากการปฏิบัติงาน





- **ผู้บริหารระดับสูง** มูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ

- (1) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน
- (2) ระดับการศึกษา
- (3) ค่านิยม
- (4) ค่าตอบแทน
- (5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

## 6.2 การสร้างแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

การวางแผนแนวทางป้องกัน และวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อนำวิธีการวางแผนและควบคุมมูลเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมาจัดทำเป็นแผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาของมูลเหตุนั้นไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นแผนภาพที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

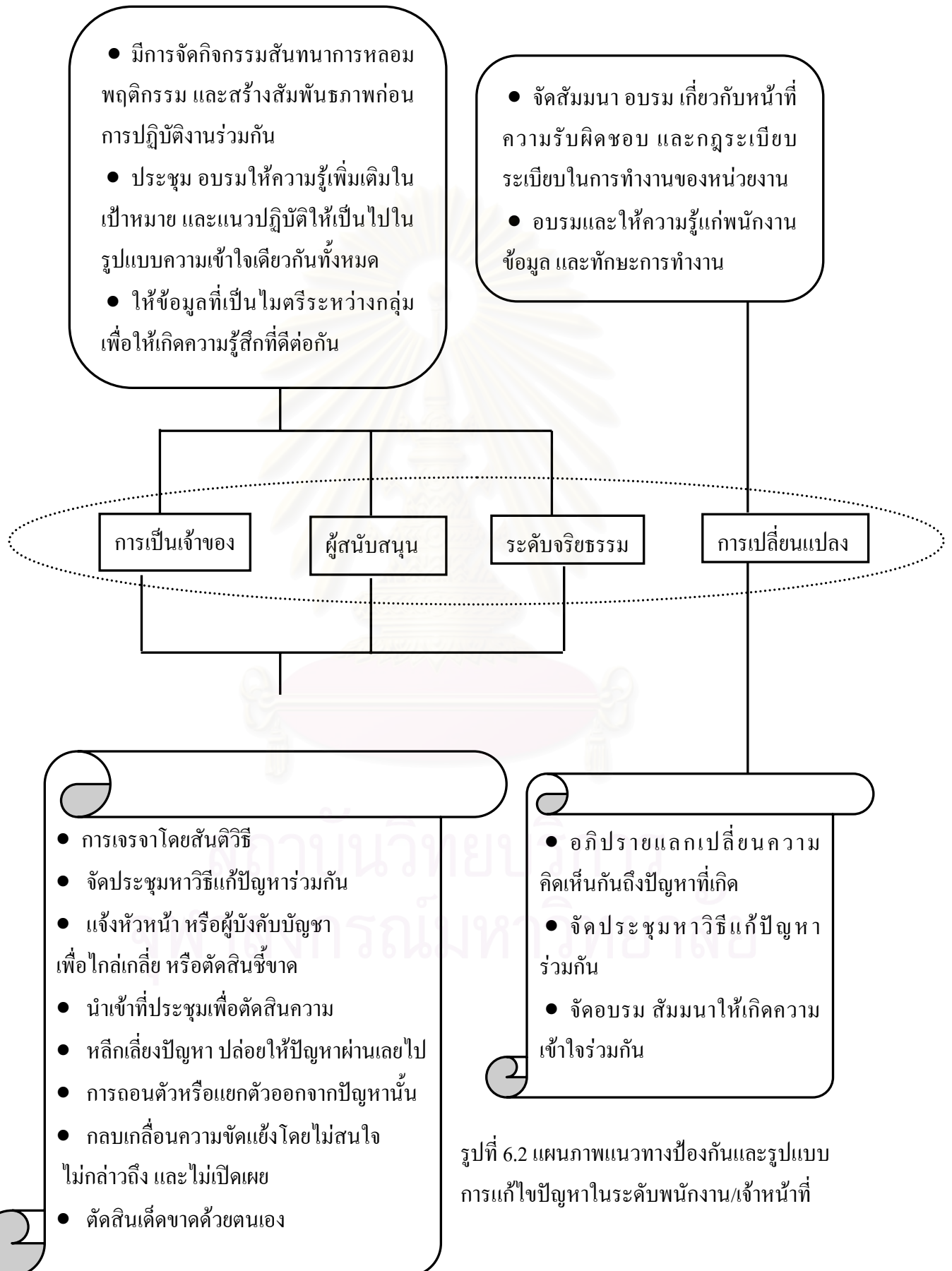
ซึ่งในการสร้างแผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ จะกำหนดให้

- ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แทนด้วยสัญลักษณ์ 
- มูลเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง แทนด้วยสัญลักษณ์ 
- แนวทางการป้องกันความขัดแย้ง แทนด้วยสัญลักษณ์ 
- รูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แทนด้วยสัญลักษณ์ 

โดยการวิเคราะห์ปัญหาระหว่างความขัดแย้งในระดับปฏิบัติการถึงลำดับความสำคัญ และความถี่ของการเกิดความขัดแย้งในมูลเหตุหลัก กับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมของแผน และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถลด/ระงับ หรือยุติความขัดแย้งได้ ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 6.2.1 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหาในระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่



จากรูปที่ 6.2 จะพบว่า มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ คือ การเป็นเจ้าของ ผู้สนับสนุน ระดับจริยธรรม และการเปลี่ยนแปลง

**การวางแผนป้องกันความขัดแย้ง** จากมูลเหตุดังกล่าวจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มแรก** มูลเหตุของการเป็นเจ้าของ ผู้สนับสนุน และระดับจริยธรรม มีการป้องกันดังนี้

(1) การจัดให้มีกิจกรรมสนทนากล่อมพฤติกรรม และสร้างสัมพันธภาพก่อนการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น เมื่อรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ หรือการโยกย้ายปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานข้ามแผนก เป็นต้น

(2) ประชุม อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเป้าหมาย และแนวปฏิบัติให้เป็นไปในรูปแบบความเข้าใจเดียวกัน ว่าในการปฏิบัติงานนั้นเน้นที่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างเลือกปฏิบัติ และเป็นการปรับเปลี่ยนระดับของจริยธรรมของแต่ละบุคคลในแผนกอยู่ในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน

(3) ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อลดความเป็นเจ้าเข้าเจ้าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

**กลุ่มที่สอง** มูลเหตุความขัดแย้งจากการเปลี่ยนแปลง มีการป้องกันดังนี้

(1) จัดสัมมนา อบรม เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎระเบียบระเบียบในการทำงานของหน่วยงานใหม่ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการทำความเข้าใจ และเปิดใจรับกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(2) อบรมและให้ความรู้แก่พนักงานข้อมูล และทักษะการทำงาน ถึงวิธีปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลง

**การควบคุม หรือแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง** จากมูลเหตุดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเช่นกัน คือ

**กลุ่มแรก** มูลเหตุของการเป็นเจ้าของ ผู้สนับสนุน และระดับจริยธรรม จะแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) การเจรจาโดยสันติวิธี ถึงทางออกของความขัดแย้งที่เกิดในระยะแรก และยังไม่รุนแรง

(2) จัดประชุมหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน สำหรับความขัดแย้งที่ขยายขอบเขตกว้างขึ้น และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ถ้ายังไม่สามารถลด หรือกำจัดความขัดแย้งนั้นได้ ก็จำเป็นต้องนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อตัดสินความชี้ขาด

(3) แจ้งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้พิจารณาแก้ปัญหา โกล่เกลี่ย หรือตัดสินชี้ขาด

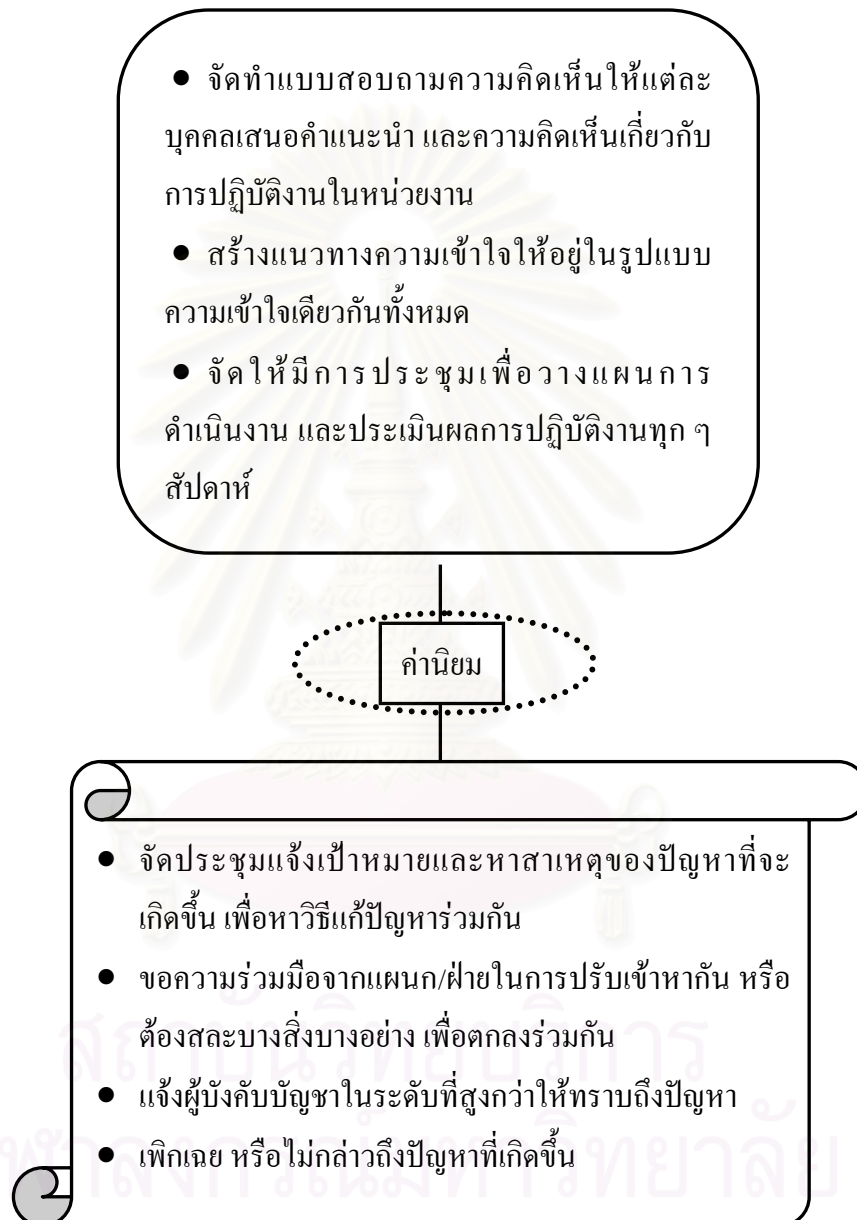
(4) สำหรับความขัดแย้งที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติ และไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่อุตสาหกรรม สามารถหลีกเลี่ยงปัญหา(ปล่อยให้ปัญหานั้นผ่านไป) ถอนตัว(แยกตัวออกจากปัญหานั้น) กลบเกลื่อน(โดยไม่สนใจ ไม่กล่าวถึง ไม่เปิดเผย) หรือการตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง

**กลุ่มที่สอง** มูลเหตุความขัดแย้งจากการเปลี่ยนแปลง จะแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดปัญหาและวางแผนปฏิบัติใหม่

(2) จัดประชุมหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน หรืออบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

## 6.2.2 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหาในระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย



รูปที่ 6.3 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาในระดับหัวหน้าแผนก/ผู้จัดการฝ่าย

จากรูปที่ 6.3 จะพบว่า มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับหัวหน้าแผนก หรือผู้จัดการฝ่าย มีมูลเหตุเดียว คือ ค่านิยม

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นความพึงพอใจ แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง หรือกลุ่มนั้น ๆ ย่อมจะมีความแตกต่างกันถึงคุณประโยชน์ (ดี ไม่ดี ชอบ ไม่ ชอบ) ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเกิดจากความแตกต่างของการตัดสินใจที่ปฏิบัติตามคุณประโยชน์(หรือข้อเท็จจริงที่ได้รับมา)ของตน หรือกลุ่ม

**การวางแผนป้องกันความขัดแย้ง** จากมูลเหตุค่านิยม มีแนวทางป้องกัน ดังนี้

- (1) จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นให้แต่ละบุคคลเสนอคำแนะนำ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- (2) สร้างแนวทางความเข้าใจให้อยู่ในรูปแบบความเข้าใจ(ความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิด) เดียวกัน เพื่อความการปฏิบัติที่เหมาะสม
- (3) จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ สัปดาห์ เพื่อสร้างค่านิยมใหม่ร่วมกัน

**การควบคุม หรือแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง** จากมูลเหตุค่านิยม มีวิธีแก้ไขปัญหา ดังนี้

- (1) จัดประชุมแจ้งเป้าหมาย เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับทุกฝ่ายให้เห็นตรงกัน และหาสาเหตุของปัญหาที่จะเกิด โดยใช้คุณประโยชน์จากเป้าหมายที่แจ้งทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ร่วมกัน
- (2) สำหรับในกรณีที่แจ้งให้ทราบถึงข้อเท็จจริงได้เข้าใจตรงกันแล้วแต่ยังมีความขัดแย้งอยู่ ก็จะใช้การขอความร่วมมือจากแผนก/ฝ่ายในการปรับเข้าหากัน หรือต้องสละบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตกลงปฏิบัติร่วมกัน
- (3) สาเหตุความขัดแย้งที่เป็นค่านิยมหลักที่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ หรือนโยบายของอุตสาหกรรม ควรแจ้งผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าให้ทราบ และพิจารณาแก้ไขปัญหา
- (4) ปัญหาความขัดแย้งจากค่านิยมในบุคคล หรือกลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยตรง และไม่ส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่อุตสาหกรรม สามารถ เพิกเฉย หรือไม่กล่าวถึงปัญหานั้น



6.2.3 การกำหนดแนวทางป้องกันและรูปแบบการแก้ไขปัญหาในผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ

- กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรการบังคับ และบทลงโทษ ที่ชัดเจนทั้งของพนักงานทุกคน และหน่วยงานแต่ละหน่วยงานหากเลย
- การจัดประชุมเพื่อแจ้งจุดมุ่งหมายของบริษัท ให้พนักงานทุกคนทราบ รวมถึงแนวโน้มของบริษัทที่จะดำเนินไปในทิศทางใด
- มีนโยบายหมุนเวียนสับเปลี่ยนคนเพื่อเปลี่ยนหน้าที่งาน ทั้งภายในแผนกเดียวกัน และข้ามแผนก ตามความเหมาะสม
- พัฒนาเป้าหมายร่วมให้เด่นชัด โดยเน้นวัตถุประสงค์ระดับสูง

ผลจากการปฏิบัติงาน

- หาเป้าหมายร่วมในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
- สับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เกิดความขัดแย้ง ให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา และปรับทัศนคติที่กว้างขึ้น
- พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง หรือกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน
- ใช้การตกลงกันอย่างประนีประนอม/แยกแยะสิ่งที่แตกต่างและกำจัดออกไป
- ใช้กลวิธีทางการเมืองเป็นอำนาจการต่อรองแก้ปัญหา

รูปที่ 6.4 แผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหา  
ในระดับผู้บริหารระดับกลาง/ผู้จัดการ

จากรูปที่ 6.4 จะพบว่า มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ มีมูลเหตุเดียว คือ ผลจากการปฏิบัติงาน

**การวางแผนป้องกันความขัดแย้ง** จากมูลเหตุจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางป้องกัน ดังนี้

(1) การจัดประชุมเพื่อแจ้งจุดมุ่งหมายของบริษัท ให้พนักงานทุกคนทราบ รวมถึงแนวโน้มของบริษัทว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด

(2) กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรการบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจนทั้งของพนักงานทุกคน และหน่วยงานแต่ละหน่วยงานหากละเลย

(3) มีนโยบายหมุนเวียนสับเปลี่ยนคนเพื่อเปลี่ยนหน้าที่งาน ทั้งภายในแผนกเดียวกัน และข้ามแผนก ตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงาน และผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น

(4) พัฒนาเป้าหมายร่วมให้เด่นชัด โดยเน้นวัตถุประสงค์ระดับสูง เช่น อุดมการณ์ หรือนโยบายของอุตสาหกรรม

**การควบคุม หรือแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง** จากมูลเหตุจากการปฏิบัติงาน มีวิธีแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) หาเป้าหมายร่วมในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน มิใช่ผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

(2) สับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เกิดความขัดแย้งกับฝ่ายที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ให้เกิดความเข้าใจในเนื้องาน และเป็นการปรับทัศนคติที่กว้างขึ้น

(3) พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง หรือกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน และชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ หรือประโยชน์ที่ได้ร่วมกัน

(4) ใช้การตกลงกันอย่างประนีประนอม หรือแยกแยะสิ่งที่แตกต่างและกำจัดออกไป

(5) ใช้กลวิธีทางการเมืองเป็นอำนาจการต่อรองแก้ปัญหา



จากรูปที่ 6.5 จะพบว่า มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารสูง มีมูลเหตุจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ระดับการศึกษา ค่านิยม ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

หากพิจารณาถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะเห็นว่าในบริหารงานในตำแหน่งงานนี้จะเกี่ยวข้องกับทั้งภายในองค์กร(ภายในอุตสาหกรรม) และนอกองค์กร(ผู้ส่งมอบ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และหน่วยงานต่าง ๆ) ซึ่งปฏิบัติงานจึงเป็นการบริหารในภาพรวมเป็นหลัก เช่น เจริญโครงสร้าง แผนนโยบาย การมองถึงแนวโน้ม โอกาสความเป็นไปได้ การบังคับบัญชา การกำหนดหรือข้อตกลงร่วม ที่จะทำให้อุตสาหกรรมดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน มีเอกลักษณ์ เป้าหมายที่ชัดเจน แต่ไม่ได้ปฏิบัติงานที่ลึกลงถึงในรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งหมด แต่จะเป็นการมอบหมายให้กับสายบังคับบัญชาแทน ดังนั้น ความขัดแย้งที่เกิดก็จะเป็นปัญหาในลักษณะที่เป็นมหภาค มิใช่จุลภาค ถึงแม้ว่ามูลเหตุที่เกิดขึ้นจะเป็นมูลเหตุเดียวกันกับในระดับปฏิบัติงานอื่นก็ตาม ทำให้ผลกระทบ และความเสียหายที่เกิดจากมูลเหตุเหล่านั้นแตกต่างกัน และมักจะเกิดต่อเนื่องกัน ฉะนั้นในการกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาจึงเน้นไปในลักษณะที่เป็นมหภาค หรือเป็นการมองถึงแนวโน้มในภาพรวมเช่นกัน

**การวางแผนป้องกันความขัดแย้ง** จากมูลเหตุดังกล่าว จะแบ่งวิธีการป้องกันเป็น 3 กลุ่ม คือ

**กลุ่มแรก** มูลเหตุความขัดแย้งจากพฤติกรรม ระดับการศึกษา และค่านิยม

พฤติกรรม ระดับผู้บริหารระดับสูง การแสดงออกของพฤติกรรมจะเป็นลักษณะของบทบาทที่เป็น หรือถูกกำหนดให้ตามตำแหน่ง ซึ่งความขัดแย้งมักจะเกิดจากการคาดหวัง(ของผู้อื่น)ในบทบาทที่เป็น แต่ในความเป็นจริงแล้วพฤติกรรม(การเป็นตัวของตัวเอง)ไม่ได้เป็นอย่างนั้น ทำให้เกิดปัญหาขึ้น

ระดับการศึกษา คือ ระดับของการศึกษาอบรมมาจากสถาบันต่าง ๆ ส่วนหนึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงแนวโน้มของความรู้ที่ได้รับ ความคิด หรือสามัญสำนึกที่มี แต่ไม่ได้รวมถึงประสบการณ์ หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งขึ้น

**แนวทางป้องกันความขัดแย้ง** ดังกล่าวมีดังนี้

(1) เปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของกลุ่มบุคคลในทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนนโยบายขององค์กร(อุตสาหกรรม)

(2) กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน และสายบังคับบัญชาตามลักษณะขององค์กร(อุตสาหกรรม)

**กลุ่มที่สอง** มูลเหตุความขัดแย้งจากค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ได้รับการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน เงินพิเศษหรือ โบนัส เงินปันผล และสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

แนวทางป้องกันความขัดแย้ง ดังกล่าวมีดังนี้

(1) วางโครงสร้างองค์กร(อุตสาหกรรม)ให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมาย ไม่เกิดการสูญเสียที่ไม่จำเป็น ส่งผลในค่าตอบแทนในส่วนของเงินปันผลเพิ่มขึ้นด้วย

(2) วางนโยบายให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เช่น เทคโนโลยี กฎหมาย ของภาครัฐ คู่แข่ง ฯลฯ ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ผลกำไรและค่าตอบแทนก็จะสูงขึ้น

**กลุ่มที่สาม** มลเหตุความขัดแย้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวก หรือทรัพยากรต่าง ๆ เป็นต้น

แนวทางป้องกันความขัดแย้ง ดังกล่าวมีดังนี้

(1) จัดสรรทรัพยากร(คน อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเทคโนโลยี)ให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

(2) สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร และสารสนเทศที่ดี

**การควบคุม หรือแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง** จากมูลเหตุดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเช่นกัน คือ **กลุ่มแรก** มูลเหตุของการพฤติกรรม ระดับการศึกษา ค่านิยม และค่าตอบแทน จะแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะความสัมพันธ์

(2) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร(อุตสาหกรรม) เช่น พัฒนาระบบ ขยายกลุ่ม หรือขยายเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานที่จำเป็น ฯลฯ

**กลุ่มที่สอง** มูลเหตุความขัดแย้งจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) ความขัดแย้งทางการสื่อสารที่เกิดจากสภาพแวดล้อม แก้ไขโดยพัฒนาระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ไม่สลับซับซ้อน และมีความชัดเจน

(2) จัดสถานที่ทำงาน หรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อเปลี่ยนลักษณะการปฏิสัมพันธ์ และเป็นการเพิ่มลบริเวณ หรือกระบวนการที่ไม่จำเป็น

(3) เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ในส่วนที่ขาดตามความเหมาะสมของงบประมาณที่มี

จากแผนภาพแนวทางป้องกันและรูปแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาในระดับปฏิบัติการแต่ละระดับ จะเห็นได้ว่า แนวทางวิธีปฏิบัติบางวิธีจะเป็นวิธีเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เช่น การจัดสัมมนาอบรม เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและทักษะการทำงาน การประชุม อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในรูปแบบเดียวกัน การกำหนดกฎระเบียบระเบียบที่ชัดเจน หรือการเพิ่มทรัพยากรให้เพียงพอ เป็นต้น ซึ่งในสภาพเหตุการณ์จริงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไม่ได้ตายตัวที่วิธีการใด หรือรูปแบบใด แต่จะปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความสัมพันธ์ของบุคคล โครงสร้างองค์กร(อุตสาหกรรม) หรือความเพียงพอของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกปฏิบัติขณะนั้น ดังนั้นแผนภาพข้างต้นจึงเป็นเพียงแนวทาง เพื่อจะนำไปประกอบการตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเท่านั้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 7

### การวิเคราะห์ และอภิปรายผลการวิจัย

หลังจากการวิเคราะห์ผลของข้อมูลในบทที่ 5 และการวางแนวทางป้องกันและแก้ไขในบทที่ 6 จากข้อมูลที่ทำการศึกษาจากกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โดยเน้นอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวยานยนต์ ในบทที่ 7 นี้จะนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และอภิปรายเปรียบเทียบกับแนวคิด และงานวิจัยในอดีตที่เป็นลักษณะเดียวกัน ถึงมูลเหตุ และการบริหาร(การวางแนวทางป้องกัน และแก้ไข)ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

#### 7.1 การวิเคราะห์รูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง

##### 7.1.1 อภิปรายประเภทของความขัดแย้ง

จากการศึกษาความขัดแย้ง สามารถแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งได้เป็นหลายประเภท ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา(เสริมศักดิ์ วิชาสภรณ์, 2533: 19) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 7.1 เกณฑ์การพิจารณาประเภทความขัดแย้ง

เกณฑ์ในการพิจารณาตามแนวคิดเดิม	เกณฑ์ในการพิจารณาในการศึกษาวิจัย
1. พิจารณาจากบุคคล มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>● ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล</li><li>● ความขัดแย้งระหว่างบุคคล</li></ul>	พิจารณาจากประเภทของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น <ul style="list-style-type: none"><li>● แข่งผลประโยชน์</li><li>● แข่งวัฒนธรรม</li><li>● แข่งทัศนคติ</li><li>● แข่งตัวบุคคล</li></ul>
2. พิจารณาจากการบริหาร มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>● ความขัดแย้งในวิธีการ</li><li>● ความขัดแย้งในเป้าหมาย</li></ul>	
3. พิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>● Zero-sum Conflict</li><li>● Non-zero-sum Conflict</li></ul>	
4. พิจารณาจากสาเหตุของความขัดแย้ง มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>● ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ</li><li>● ความขัดแย้งทางความคิด</li><li>● ความขัดแย้งทางปฏิบัติ</li><li>● ความขัดแย้งในผลประโยชน์</li></ul>	

จากตารางที่ 7.1 แสดงถึง การแบ่งประเภทความขัดแย้ง โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่าง ๆ จาก การศึกษาวิจัย พิจารณาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากประเภทของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แบ่ง ความขัดแย้งออกเป็น ความขัดแย้งในเชิงผลประโยชน์ ความขัดแย้งในเชิงวัฒนธรรม ความขัดแย้ง ในเชิงทัศนคติ และความขัดแย้งในเชิงตัวบุคคล จากเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณานี้ มีลักษณะคล้ายกับ เกณฑ์การพิจารณาความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้ง ออกเป็น ความขัดแย้ง ทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางปฏิบัติ และความขัดแย้งในผลประโยชน์ ซึ่งประเภทความขัดแย้งที่ทำการวิจัย จะมีความครอบคลุมถึงการเกิดความขัดแย้งมากกว่า

### 7.1.2 อภิปรายมูลเหตุของความขัดแย้ง

มูลเหตุของการเกิดความขัดแย้งที่ทำการศึกษาวิจัย จะวิเคราะห์ในส่วนของความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในขององค์กร และเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลในองค์กร และระหว่างกลุ่มภายใน องค์กร จากการพิจารณาลักษณะดังกล่าวถึงใน ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ: ความขัดแย้งในองค์กร (อรุณ รักธรรม, 2546: 354-358) ดังนี้

ตารางที่ 7.2 มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

มูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตามหลักการพัฒนาองค์กร	มูลเหตุความขัดแย้งตามลำดับ ความสำคัญจากการศึกษาวิจัย
1. ข่าวดสาร หรือข้อเท็จจริง	1. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน
2. เป้าหมาย	2. การจัดสรรทรัพยากร
3. ค่านิยม	3. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ
4. ความเชื่อ	4. ค่าตอบแทน
5. ความคิดเห็น หรือความรู้	5. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด
6. โครงสร้างขององค์กร	6. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ
7. การเปลี่ยนแปลง	7. การเปลี่ยนแปลง
8. พฤติกรรมส่วนบุคคล	8. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 7.2 พบว่า มูลเหตุที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรม มี มูลเหตุที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กร คือ 1) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด(เป็นสาเหตุ เดียวกับความคิดเห็น หรือความรู้) 2) การเปลี่ยนแปลง(ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย และ โครงสร้าง)และ 3) เป้าหมาย ซึ่งในการวิจัยนี้จะหมายถึง เป้าหมายของการปฏิบัติงาน สำหรับ มูลเหตุอื่นที่ไม่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กร ก็ไม่ได้หมายความว่า ไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด



ความขัดแย้ง แต่จากการศึกษาวิจัย มุมเหตุอื่นก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพียงแต่ไม่ได้ก่อให้เกิดความถี่ ความรุนแรง และผลกระทบ ที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดจน

## 7.2 การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

### 7.2.1 อภิปรายวิธีบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะปฏิบัติได้หลายลักษณะ จากการบริหารความขัดแย้งนี้ได้กล่าวถึงในการจัดการกับความขัดแย้ง(พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542: 147) มีแนวคิดดังนี้

ตารางที่ 7.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

แนวความคิดการจัดการความขัดแย้ง	แนวความคิดที่ศึกษาวิจัย
1. กระตุ้นความขัดแย้งในหน่วยงาน หรือองค์กรที่ล่าหลัง(ความขัดแย้งที่ก่อประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์)	1. แนวทางป้องกันความขัดแย้ง(การวางแผนกับความขัดแย้งที่ยังไม่เกิด)
2. ลดความขัดแย้ง(ความขัดแย้งเชิงทำลายที่อยู่ในระดับสูงเกินไป)	2. การแก้ไขความขัดแย้ง(การควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว)
3. ยุติความขัดแย้ง	

จากตารางที่ 7.3 เห็นได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ถ้าพิจารณาถึงการปฏิบัติแล้วจะพบว่า ในแนววิธีการปฏิบัติจะมีการจัดการที่คล้ายกัน และส่งผลต่อปัญหาความขัดแย้งในแนวทางเดียวกัน คือ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด

### 7.2.2 อภิปรายป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้ง

จากแนวความคิดในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้วิจัยศึกษาถึงแนววิธีการปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งในการที่ตัดสินใจเลือกปฏิบัติวิธีการใดก็ตามจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์, ผลกระทบที่เกิดหลังจากดำเนินการตามความเหมาะสมแต่ละกรณี และความเป็นธรรมเพื่อความสามัคคีและความเจริญขององค์กรด้วย การปฏิบัตินี้ได้กล่าวถึงใน เทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 270) ดังนี้

ตารางที่ 7.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติวิธีการแก้ไขปัญหามหาในอุตสาหกรรมกับเทคนิคการแก้ไขปัญห  
ความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ

อันดับที่ประสบความสำเร็จ	ร้อยละเฉลี่ย	ลำดับการมาปฏิบัติในอุตสาหกรรม	ร้อยละเฉลี่ย
1. การแก้ปัญหาพร้อมกัน	85.0	1. การเจรจาโดยสันติวิธี	85.9
2. การเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล	65.05	2. จัดประชุมแก้ปัญหาพร้อมกัน	83.6
3. การประนีประนอม	56.75	3. แจงหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา	81.3
4. การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง	52.54	4. นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินใจ	77.3
5. การหลีกเลี่ยง	50.35	5. การใช้อำนาจบังคับ	74.2
6. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	47.45	6. สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่	71.1
7. การใช้อำนาจบังคับ	45.49	7. ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย/แนวนโยบาย	70.3
8. การเพิ่มทรัพยากร	43.15	8. เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	70.2
9. การกลบเกลื่อน	38.55	9. จัดอบรมสัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน	68.0
-	-	10. การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง	67.2

ที่มา : ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศูนย์เอกสาร,2541) หน้า 270

หมายเหตุ ช่องที่เว้นว่างไว้ เนื่องจากไม่มีข้อมูล

จากตารางที่ 7.4 เห็นว่า กลยุทธ์วิธีการที่ผู้บริหาร(ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 270) เลือกใช้แล้วประสบความสำเร็จเป็นอันดับแรก คือ การแก้ปัญหาพร้อมกัน(ร้อยละเฉลี่ย 85.0) พบว่ามีการปฏิบัติในอุตสาหกรรมอยู่ในลำดับที่ 2 ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีที่อุตสาหกรรมเลือกปฏิบัติบ่อย รองลงมาจากการเจรจาโดยสันติวิธี วิธีการต่อมาที่อุตสาหกรรมเลือกใช้อยู่ในลำดับที่ 5 คือ การใช้อำนาจบังคับ แต่จะพบว่า เป็นวิธีที่ประสบความสำเร็จในระดับค่อนข้างต่ำ(ร้อยละเฉลี่ย 45.49) และอีกวิธีการที่น่าสังเกต คือ การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง เป็นวิธีที่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง(ร้อยละเฉลี่ย 52.54) แต่ในการนำมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรมค่อนข้างน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น และสำหรับวิธีที่มีการนำมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรมอยู่บ้าง และมีรายงานว่าประสบความสำเร็จ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง(ร้อยละเฉลี่ย 47.45) และการเพิ่มทรัพยากร(ร้อยละเฉลี่ย 43.15)

ตารางที่ 7.5 เปรียบเทียบความคาดหวังต่อการปฏิบัติวิธีการแก้ไขปัญหามหาวิทยาลัยในอุตสาหกรรมกับเทคนิคการแก้ไขปัญหาคัดค้านที่ประสบความสำเร็จ

เทคนิควิธีการแก้ปัญหา	ความสำเร็จ (ร้อยละเฉลี่ย)	ความคาดหวังต่อแนวปฏิบัติในอุตสาหกรรม			
		ไม่มีผล	มีผลน้อยมาก	อาจมีผลบ้าง	เป็นอย่างมาก
1. การแก้ปัญหาร่วมกัน	85.0				✓
2. การเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล	65.05				
3. การประนีประนอม	56.75				
4. การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง	52.54			✓	
5. การหลีกเลี่ยง	50.35		✓		
6. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	47.45			✓	
7. การใช้อำนาจบังคับ	45.49			✓	
8. การเพิ่มทรัพยากร	43.15			✓	
9. การกลบเกลื่อน	38.55		✓		
10. นำเข้าที่ประชุมตัดสินความ	-				✓
11. การเจรจาโดยสันติวิธี	-			✓	
12. แข่งขันหน้า หรือผู้บังคับบัญชา	-			✓	

ที่มา : ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศูนย์เอกสาร,2541) หน้า 270

หมายเหตุ ช่องที่เว้นว่างไว้ เนื่องจากไม่มีข้อมูล

จากตารางที่ 7.5 แสดงให้เห็นว่า วิธีที่ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นวิธีที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความคาดหวังว่าจะมีผลต่อความขัดแย้งเป็นอย่างมากเมื่อเลือกปฏิบัติ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ที่ควรเลือกมาพิจารณาแก้ปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ส่วนวิธีการอื่น ๆ ผู้ปฏิบัติงานให้ความคาดหวังอยู่ในระดับอาจจะมีผลต่อความขัดแย้งบ้างเมื่อปฏิบัติ ดังนั้น การเลือกวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาคัดค้านวิธีใดมาปฏิบัติ ก็ควรพิจารณาให้เหมาะสมตามสถานะแวดล้อมที่เกิดขึ้น

## บทที่ 8

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

หลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่องการสำรวจและแนวทางแก้ไขปัญหาคัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย(อุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โดยเน้นอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับยานยนต์)ตามระเบียบการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ในบทที่ 8 จะกล่าวถึงบทสรุปการดำเนินงานทุกขั้นตอนที่ผู้วิจัยปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบด้วย

- 8.1) วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 8.2) วิธีดำเนินการวิจัย
- 8.3) การประเมินและการจัดลำดับความขัดแย้ง
- 8.4) สรุปผลการวิจัย
- 8.5) การกำหนดแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง
- 8.6) ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย
- 8.7) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

#### 8.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อ

- ศึกษารูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย
- กำหนดแนวทางของการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย

#### 8.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยได้ศึกษา และวางแผนในหัวข้อต่อไปนี้

##### 8.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ได้ใช้วิธีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณด้วยวิธีของของ W.G. Cochran (1953) และวิธีของของ Roscoe (1975: 183) ซึ่งกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยจำนวน 126 คน โดยสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster or Area Sampling)

- ประชากรที่ศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ **กลุ่มที่ 1** กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ 4 โรงงาน จำนวน 86 คน **กลุ่มที่ 2** กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ (มีจำนวนคนมากกว่า 50 คนขึ้นไป) 2 โรงงาน จำนวน 30 คน และ 1 กลุ่มผู้บริหารของอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 128 คน

### 8.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1** ศึกษารูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 3 ตอน **ส่วนที่ 2** กำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ มี 2 ตอน

- การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในส่วนของแบบสอบถามได้นำแบบทดสอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีของ Cronbach ซึ่งให้ค่าความเชื่อมั่นรวม (Total Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วน ก อยู่ในระดับแอลฟา ( $\alpha_{รวม}$ ) 0.965

### 8.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- ส่วนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ไปยังอุตสาหกรรมเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยส่งทางไปรษณีย์ และนำไปแจกในการสัมมนาโครงการวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 (Top IE)

- ส่วนแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 5 โรงงาน โรงงานละ 1 ท่าน เพื่อการเก็บข้อมูล

### 8.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- สถิติที่ใช้ในการวิจัย ใช้สถิติค่าร้อยละ, ค่าสถิติการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าสถิติ t-Test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าฐานนิยม (Mode)

- กรรมวิธีทางข้อมูล ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 11.5 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences Version 11.5)

## 8.3 การประเมินและการจัดลำดับความขัดแย้ง

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความชัดเจนในการศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดหัวข้อ ต่อไปนี้ขึ้น

### 8.3.1 การวางกรอบมูลเหตุและรูปแบบความขัดแย้ง

การวางกรอบรูปแบบมูลเหตุความขัดแย้ง ผู้วิจัยพิจารณาจากประเภทของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งรูปแบบความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ ความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรม ความขัดแย้งเชิงทัศนคติ และความขัดแย้งเชิงตัวบุคคล

### 8.3.2 เกณฑ์การประเมินความขัดแย้ง

(1) การจัดลำดับความสำคัญของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะพิจารณาจากลำดับความสำคัญของมูลเหตุการเกิด ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินไว้ดังนี้

**ความสำคัญของความขัดแย้ง**

= ความถี่ X ผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน X ผลกระทบทางด้านเวลา

ระดับความระดับความถี่ จะพิจารณาจำนวนครั้งของการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน จะพิจารณาความสูญเสียทางการเงินและความพึงพอใจไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ระดับผลกระทบทางด้านเวลา จะพิจารณาจากระยะเวลาของการเกิดความขัดแย้งว่ามีระยะเวลาต่อการปฏิบัติงานอย่างไร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ คาดว่าจะเกิดขึ้น เกิดขึ้นต่อเนื่อง และเกิดขึ้นทันที

(2) การเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน แบ่งการประเมินความขัดแย้งโดยมองอุตสาหกรรมเป็นศูนย์กลางในการพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ การเกิดความขัดแย้งของระดับปฏิบัติงานภายในอุตสาหกรรม และการเกิดความขัดแย้งของระดับปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมกับภายนอกอุตสาหกรรม

ความขัดแย้งภายใน จะแบ่งระดับปฏิบัติงานออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง

ความขัดแย้งภายนอก คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างระดับปฏิบัติงานภายในอุตสาหกรรม กับองค์กรภายนอกอุตสาหกรรม คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ส่งมอบ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และหน่วยงานต่าง ๆ

## 8.4 สรุปผลการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัย สามารถสรุปได้ ดังนี้

### 8.4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

- (1) เพศ เป็นเพศชายกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 65.9 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 62.8 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 64.8 เป็นเพศหญิงกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 34.1 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 37.2 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 35.2
- (2) เชื้อชาติ สัญชาติ และการนับถือศาสนา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เชื้อชาติไทย สัญชาติไทย และนับถือศาสนาพุทธ
- (3) อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุระหว่าง 21 – 25 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.6 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 26 – 30 ปี ร้อยละ 35.9
- (4) อายุการทำงาน(ประสบการณ์ทำงาน) อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง 0 – 3 ปี มากที่สุด ร้อยละ 48.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 4 – 5 ปี ร้อยละ 23.4
- (5) ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.8 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 17.2 และไม่มีผู้จบการศึกษา ระดับสูงกว่า ปริญญาโท
- (6) รายได้ รายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 32.8 รองลงมา คือ ช่วง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 25.0
- (7) ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 89.4 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 58.1 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 78.9

- ระดับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 5.9 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 11.6 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 7.8
- ระดับผู้จัดการและผู้บริหาร(ระดับกลาง)ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 3.5 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 14.0 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 7.0
- ระดับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์ ร้อยละ 1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ร้อยละ 16.3 และรวมทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ร้อยละ 6.3

(8) จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)ที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

- กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ การปฏิบัติงานมีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 11 – 20 คน ร้อยละ 27.1 รองลงมา คือ มีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 21 – 30 คน ร้อยละ 20.0
- กลุ่มอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมอื่น การปฏิบัติงานมีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 6 – 10 คน ร้อยละ 30.2 รองลงมา คือ มีผู้ร่วมงานในแผนก(ฝ่าย)จำนวน 0 – 5 คน ร้อยละ 20.9

#### 8.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้ง

การวิจัยทำการวิเคราะห์มูลเหตุ และรูปแบบความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

- (1) มูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิด ในภาพรวมของทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม
  - **เชิงผลประโยชน์** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก
    - 1) การจัดสรรทรัพยากร(ทางด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ ตามต้องการ)
    - 2) ผลจากการปฏิบัติงาน(ที่มีต่อผู้อื่น)
    - 3) การควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่
  - **เชิงวัฒนธรรม** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก
    - 1) อายุ(ช่วงอายุห่างกัน)
    - 2) ระดับจริยธรรม
    - 3) ระดับศีลธรรม
  - **เชิงทัศนคติ** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก
    - 1) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ
    - 2) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด
    - 3) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ



- **เชิงตัวบุคคล** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- 1) ผู้ร่วมงาน
- 2) ค่าตอบแทน
- 3) การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)

(2) การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมูลเหตุของทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม ด้วยค่าสถิติ t-Test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดของทุกรูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ( $\alpha = 0.05$ ) จึงสรุปได้ว่า รูปแบบมูลเหตุของการเกิดความขัดแย้งใน 2 กลุ่มอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน

(3) การจัดลำดับตามความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง ของทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรมตามรูปแบบ สรุปว่า การเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย มีรูปแบบการเกิดความขัดแย้งในเชิงของทัศนคติมากที่สุด ลำดับแรก ลำดับที่ 2 คือ การเกิดความขัดแย้งในเชิงของตัวบุคคล ลำดับที่ 3 คือ การเกิดความขัดแย้งในเชิงของผลประโยชน์ ลำดับสุดท้าย คือ การเกิดความขัดแย้งในเชิงของวัฒนธรรม ซึ่งสามารถจำแนกถึงมูลเหตุ ได้ดังนี้

- **ลำดับแรกรูปแบบความขัดแย้งเชิงทัศนคติ** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- 1) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ
- 2) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด
- 3) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

- **ลำดับที่ 2 รูปแบบความขัดแย้งเชิงตัวบุคคล** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- 1) ผู้ร่วมงาน
- 2) ค่าตอบแทน
- 3) การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)

- **ลำดับที่ 3 รูปแบบความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งจาก

- 1) การจัดสรรทรัพยากร
- 2) ผลจากการปฏิบัติงาน(ที่มีต่อผู้อื่น)
- 3) การควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่

- **ลำดับที่ 4 รูปแบบความขัดแย้งเชิงของวัฒนธรรม** มีมูลเหตุการเกิดความขัดแย้ง

จาก

- 1) อายุ (ช่วงอายุห่างกัน)
- 2) ระดับจริยธรรม
- 3) ระดับศีลธรรม

- (4) การจัดลำดับตามความสำคัญของมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งของทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรมตามกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สรุปว่า การเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทยมีมูลเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้ร่วมงาน
- 2) การจัดสรรทรัพยากร
- 3) ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ
- 4) ค่าตอบแทน
- 5) ความคิดเห็น หรือแนวความคิด
- 6) วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ

- (5) ระดับความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่กับระดับปฏิบัติงานอื่น สรุปว่า ระดับของความถี่ของการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด ( ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย หรือเกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้งต่อเดือน ) ในทุก ๆ ระดับปฏิบัติงาน และความถี่ของมูลเหตุที่เกิดปัญหาจำแนกตามระดับปฏิบัติงานได้แก่

- **ระดับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่** เกิดมูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ

- 1) การเป็นเจ้าของ
- 2) ผู้สนับสนุน
- 3) ระดับจริยธรรม
- 4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือโครงสร้าง

- **ระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย** เกิดมูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุดคือ ค่านิยม

- **ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ** เกิดมูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผลจากการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารระดับสูง เกิดมูลเหตุความขัดแย้งที่มีความถี่มากที่สุด คือ
  - 1) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน
  - 2) ระดับการศึกษา
  - 3) ค่านิยม
  - 4) ค่าตอบแทน
  - 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### 8.4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

ความคาดหวังของบุคคลากรกับแนววิธีป้องกัน และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งรูปแบบต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมต่อผลที่เกิดขึ้น เมื่อมีการนำวิธีการดังกล่าวมาปฏิบัติใช้ สรุปดังนี้

- 1) วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในอุตสาหกรรม ที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่ามีผลต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็นอย่างมากเมื่อนำมาปฏิบัติ คือ การจัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน และนำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินใจ ส่วนแนวปฏิบัติอื่น ๆ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติอยู่ในระดับอาจมีผลบ้าง
- 2) การนำวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม มี 3 แนวปฏิบัติที่มีการนำมาปฏิบัติใช้มากที่สุด คือ ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี (ร้อยละ 85.9) จัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน (ร้อยละ 83.6) และแจ้งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 81.3)

#### 8.5 การกำหนดแผนแนวทางป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

จากการสัมภาษณ์การป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่ปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม สามารถนำมาสรุปรวบรวม และกำหนดเป็นแผน เพื่อแนวปฏิบัติ ได้ดังนี้

### 8.5.1 แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

ดังนี้

- การป้องกันความขัดแย้ง เป็นการวางแผนวิธีการปฏิบัติก่อนเกิดความขัดแย้งขึ้น มีแนวปฏิบัติ
- (1) มีการจัดกิจกรรมสันตนาการหลอมพฤติกรรมและสร้างสัมพันธ์ภาพก่อนการปฏิบัติงานร่วมกัน
  - (2) ประชุม อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเป้าหมาย และแนวปฏิบัติให้เป็นไปในรูปแบบความเข้าใจเดียวกันทั้งหมด
  - (3) ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
  - (4) จัดสัมมนา อบรม เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎระเบียบระเบียบในการทำงานของหน่วยงาน ตลอดจนการให้ความรู้แก่พนักงานข้อมูล และทักษะการทำงาน
  - (5) จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นให้แก่บุคคลเสนอคำแนะนำ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
  - (6) จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ สัปดาห์
  - (7) กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรการบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจนทั้งของพนักงานทุกคน และหน่วยงานแต่ละหน่วยงานหากเลย
  - (8) การจัดประชุมเพื่อแจ้งจุดมุ่งหมายของบริษัท ให้พนักงานทุกคนทราบ รวมถึงแนวโน้มของบริษัทว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด
  - (9) มีนโยบายหมุนเวียนสับเปลี่ยนคนเพื่อเปลี่ยนหน้าที่งาน ภายในแผนกและข้ามแผนกตามความเหมาะสม
  - (10) พัฒนาเป้าหมายร่วมให้เด่นชัด โดยเน้นวัตถุประสงค์ระดับสูง
  - (11) วางโครงสร้างอุตสาหกรรมให้เหมาะสมกับขนาดของอุตสาหกรรม
  - (12) วางนโยบายให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เช่น เทคโนโลยี กฎหมายของภาครัฐ คู่แข่ง ฯลฯ
  - (13) เปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของกลุ่มบุคคลในทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของอุตสาหกรรม
  - (14) กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน และสายบังคับบัญชาตามลักษณะของอุตสาหกรรม
  - (15) จัดสรรทรัพยากร(คน อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี)ให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน
  - (16) สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร และสารสนเทศที่ดี

## 8.5.2 รูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีการควบคุมความขัดแย้งโดยปฏิบัติหลังเกิดความขัดแย้งแล้ว มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- (1) การเจรจาโดยสันติวิธี
- (2) จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
- (3) จัดประชุมหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน
- (4) แข็งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อไกล่เกลี่ยหรือตัดสินชี้ขาด
- (5) นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินความ
- (6) หลีกเลียงปัญหา ปล่อยให้ปัญหาผ่านเลยไป
- (7) เพิกเฉย การถอนตัวหรือแยกตัวออกจากปัญหานั้น
- (8) กลบเกลื่อนความขัดแย้งโดยไม่สนใจ ไม่กล่าวถึง และไม่เปิดเผย
- (9) ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง
- (10) อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันถึงปัญหาที่เกิด
- (11) จัดประชุมแจ้งเป้าหมายและหาสาเหตุของปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน
- (12) ขอความร่วมมือจากแผนก/ฝ่ายในการปรับเข้าหากัน หรือต้องสละบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตกลงร่วมกัน
- (13) แจ้งผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าให้ทราบถึงปัญหา
- (14) หาเป้าหมายร่วมในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
- (15) สับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เกิดความขัดแย้ง ให้เกิดความเข้าใจในเนื้องาน และปรับทัศนคติที่กว้างขึ้น
- (16) พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง หรือกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน
- (17) ใช้การตกลงกันอย่างประนีประนอม/แยกแยะสิ่งที่แตกต่างและกำจัดออกไป
- (18) ใช้กลวิธีทางการเมืองเป็นอำนาจการต่อรองแก้ปัญหา
- (19) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะความสัมพันธ์
- (20) เปลี่ยนโครงสร้าง อุตสาหกรรม เช่น พัฒนาระบบ ขยายกลุ่มหรือขอบข่าย เพิ่ม/ลดตำแหน่งงานที่จำเป็น ฯลฯ
- (21) พัฒนาระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ไม่สลับซับซ้อน และมีความชัดเจน
- (22) จัดสถานที่ทำงาน/กระบวนการทำงานใหม่
- (23) เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

จากหัวข้อ 8.5.1 และ หัวข้อ 8.5.2 เมื่อนำผลสรุปจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่ปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม มาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ผ่านมา (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 270) จากตารางที่ 7.4 แล 7.5 สรุปได้ว่า แนวทางวิธีการปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรมมีการนำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ มีความสำเร็จดังนี้

- (1) การจัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน ประสบความสำเร็จ ร้อยละเฉลี่ย 85.0
- (2) การใช้อำนาจบังคับ ประสบความสำเร็จ ร้อยละเฉลี่ย 45.49
- (3) สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/โครงสร้างองค์กรใหม่ ประสบความสำเร็จ ร้อยละเฉลี่ย 47.45
- (4) การเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน ประสบความสำเร็จ ร้อยละเฉลี่ย 43.15
- (5) การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง ประสบความสำเร็จ ร้อยละเฉลี่ย 52.45

## 8.6 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

ข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัย มีดังต่อไปนี้

- (1) การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินงานวิจัยนี้ ข้อมูลที่สอบถามในการวิจัยมีลักษณะที่เป็นเชิงลบขององค์กรที่ให้ข้อมูล คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการสอบถามจึงต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่ให้ข้อมูลถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ชัดเจน และข้อมูลบางอย่างเป็นความลับขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลในส่วนดังกล่าวจึงมีการหลบเลี่ยงในคำตอบนั้น
- (2) เนื่องจากข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเด็น ทำให้แบบสอบถามมีจำนวนมาก เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามทำการกรอกข้อมูล อาจมีความสับสนของคำถามได้ ดังนั้นในการตอบคำถามของผู้ตอบแบบสอบถามต้องทำความเข้าใจกับคำถามอย่างละเอียดจึงจะทำให้การกรอกข้อมูลที่ได้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการวิจัย
- (3) การเก็บข้อมูลในการวิจัย มีความจำเป็นที่จะเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเพื่อวิธีการทางสถิติและในการเก็บข้อมูลได้ใช้วิธีการส่งทางไปรษณีย์ตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา ทำให้การดำเนินการเก็บข้อมูลต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนานที่จะรวบรวมข้อมูลได้ครบตามจำนวน

ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินวิจัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เนื่องจากในการดำเนินงานวิจัยต้องเก็บข้อมูลเป็นจำนวนมาก จึงเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ย่อมที่จะมีทั้งผู้ที่เข้าใจและไม่เข้าใจในการเก็บข้อมูล อีกทั้งข้อมูลที่เก็บมีหลายประเด็น เมื่อผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล บางครั้งจึงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

## 8.7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตมีดังนี้

- (1) งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงรูปแบบมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย ที่มีขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ดังนั้น การศึกษารูปแบบมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมขนาดเล็ก อาจให้ผลที่แตกต่างกันออกไป
- (2) การกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขมูลเหตุการเกิดความขัดแย้งในงานวิจัยนี้ เป็นเพียงต้นแบบแนวปฏิบัติที่เป็นความสัมพันธ์ของระดับปฏิบัติงาน 4 ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งในงานวิจัยในอนาคตควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อประยุกต์ให้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกรูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และกับทุกระดับปฏิบัติงาน
- (3) สำหรับมูลเหตุของความขัดแย้งที่มีความสำคัญในงานวิจัยนี้ ได้ใช้การประเมินจาก 3 องค์ประกอบ คือ ความถี่ของความขัดแย้ง ผลกระทบทางด้านการเงินและตัวของผู้ประกอบการของความขัดแย้ง ผลกระทบทางด้านเวลาของความขัดแย้ง ดังนั้น ในงานวิจัยในอนาคตอาจเปลี่ยนประเด็นของการประเมินความสำคัญของความขัดแย้ง เพื่อสังเกตมูลเหตุที่เกิดต่อไป
- (4) การศึกษาวิจัยนี้ เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา จึงควรรำนำแผนไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น และนำไปปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม ตลอดจนควรมีการจัดทำแผนในการตรวจสอบประเมินผลของการกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่อไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- จอมขวัญ หลาวเพชร. ความขัดแย้ง: สิ่งบันทอนองค์กรตัวฉกาจ. Industrial Technology Review 10, 13 (สิงหาคม 2546): 170-175.
- ชูเกียรติ แถวปัดดา. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัย, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ดำรง ทิพย์โยธา. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS FOR WINDOW VERSION 12. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์, 2547.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2529.
- ธีรภาพ วัฒนวิจารณ์. ความขัดแย้ง(อีกครั้ง). ผู้จัดการ 19, 211 (กุมภาพันธ์ 2545): 174-175.
- นิศารัตน์ ศิลปะเดช. เอกสารคำสอน ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. เขตปลอดไม้เรียว ทฤษฎีความขัดแย้งของ แมรี ปาร์คเกอร์. วารสารวิชาการ 3, 4 (เมษายน 2546) : 36-38.
- ประกาศศรี อึ้งกุล. การสร้างทีมงาน. สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542.
- ประทุม โพธิกุล. การบริหารความขัดแย้งตามสถานการณ์. คุรุปริทัศน์ 15 (กันยายน 2533) : 72-76.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. พฤติกรรมกลุ่ม. พิมพ์ที่ บริษัทวิสิทธิ์ จำกัด: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2542.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. การบริหารความขัดแย้ง. เพิ่มผลผลิต 40, 4 (เมษายน - พฤษภาคม 2544) : 43-21.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. ความขัดแย้งในองค์กร. วารสารรัฐสภาสาร 50, 6 (มิถุนายน 2545) : 86-96.
- พุทธคุณ พริกบุญจันทร์. การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำลารุงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศูนย์เอกสาร และตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. พื้นฐานการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น จัดพิมพ์, 2543.



- ลัดดา วิศิษฐานนท์. แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรธุรกิจ. จดหมายข่าววิทยานิพนธ์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2534) : 7.
- วัลภา วงศ์สารศรี. ขัดแย้งแต่เสริมแรงสร้างสรรค์. วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย 11, 2 (พฤษภาคม 2546) : 103-109.
- วัลลภ เทียนสันต์. ความขัดแย้ง: ศิลปะในการทำงานร่วมกัน. วารสารการศึกษานอกโรงเรียน (กันยายน 2545): 25-28.
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์. การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัย ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญแข. ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในสังคมไทย: ศึกษากรณีโครงการก่อสร้าง ท่าอากาศยานนานาชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัย สาขาสังคมศาสตร์ ภาควิชาการปกครอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สมชาย พงษ์วิจารณ์. การจัดการความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมบางปู วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2545.
- สมยศ ศิลปีโยดม. ผู้นำชุมชนกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัย สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.
- สุพัตรา สุภาพ. กลยุทธ์แก้ไขความขัดแย้ง. For Quality 9, 62 (ธันวาคม 2545): 62-64.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด, 2534.
- อรุณ รักรธรรม. ความขัดแย้งกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร. วารสารพัฒนาบริหาร ศาสตร์ 26, 3 (กรกฎาคม 2549): 402-436.
- อัญญาพร ภู่อริญ. ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. For Quality 8, 50 (ธันวาคม 2544) : 123-125.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

A.D. Slabbert. Conflict management styles in traditional organisations. The Social Science Journal. 41 (2004): 83-92.

John R. Darling and W. Earl Walker. Effective conflict management: use of the behavioral style model. Leadership & Organization Development Journal. 22, 5 (2001): 230-242.

Michael A. Esquivel and Brian H. Kleiner. The importance of conflict in work team effectiveness. Team Performance Management: An International Journal. 2, 3(n.d.): 42-48.

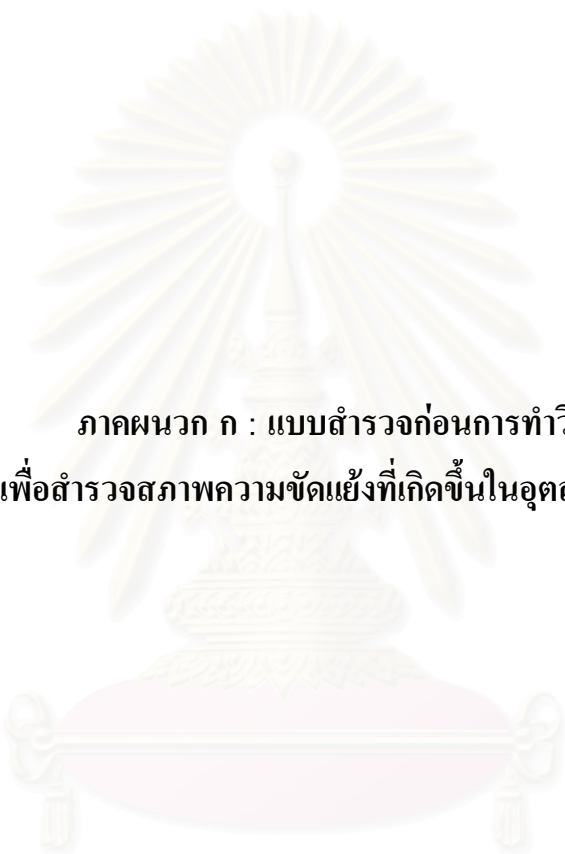


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก : แบบสำรวจก่อนการทำวิจัย  
เพื่อสำรวจสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านแบบสอบถามนี้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อสำรวจ “การบริหารความขัดแย้งในอุตสาหกรรม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้ง ของการนิสิตปริญญาโท วิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างเที่ยงตรง และขอบพระคุณทุกท่านในความร่วมมือมาไว้ ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X หน้าข้อที่ท่านเลือก

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

\_\_\_\_\_ หญิง \_\_\_\_\_ ชาย      อายุ \_\_\_\_\_ ปี  
ตำแหน่งงานปัจจุบัน \_\_\_\_\_      อายุงาน \_\_\_\_\_ ปี

2. การศึกษา

\_\_\_\_\_ มัธยมศึกษาตอนต้น      \_\_\_\_\_ ปวช.  
\_\_\_\_\_ มัธยมศึกษาตอนปลาย      \_\_\_\_\_ ปวส.  
\_\_\_\_\_ อนุปริญญา      \_\_\_\_\_ ปริญญาตรี  
\_\_\_\_\_ ปริญญาโท      \_\_\_\_\_ สูงกว่าปริญญาโท

3. ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมที่ท่านปฏิบัติงาน

\_\_\_\_\_ การผลิตผลิตภัณฑ์ยาสูบ  
\_\_\_\_\_ การปั่น การทอ และการแต่งสำเร็จสิ่งทอ  
\_\_\_\_\_ การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสีขนสัตว์  
\_\_\_\_\_ การฟอกและตกแต่งหนังฟอก  
\_\_\_\_\_ การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อกล  
\_\_\_\_\_ การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ  
\_\_\_\_\_ การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี  
\_\_\_\_\_ การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก

3.(ต่อ) ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมที่ท่านปฏิบัติงาน

- การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ
- การผลิตเครื่องจักรและเครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้า
- การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในทางการแพทย์
- การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง
- การผลิตเครื่องอุปกรณ์และการขนส่งอื่น ๆ
- การผลิตเฟอร์นิเจอร์
- อื่น ๆ ระบุประเภท .....

ตอนที่ 2 ข้อมูลส่วนความคิดเห็น

4. ปัญหาความขัดแย้งเคยเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ท่านดำเนินงานบ้างหรือไม่

- เคยเกิด
- ไม่เคยเกิด
- ไม่ทราบ
- อื่น ๆ ระบุ .....

5. อุตสาหกรรมของท่านมีความถี่ในการเกิดความขัดแย้งบ่อยเพียงใด

- ไม่มีความขัดแย้ง
- นาน ๆ เกิดครั้ง
- เกิดอยู่บ่อย ๆ
- เกิดตลอดเวลา

6. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ท่านทราบหรือไม่ว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยใด

- ไม่ทราบเลย
- ทราบบ้างไม่ทราบบ้าง
- ทราบแน่ชัดว่าเกิดจากปัจจัยใด
- อื่น ๆ ระบุ .....

7. เหตุใดที่ทำให้ท่านไม่ทราบถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

- ไม่เคยสังเกต
- ไม่มีความขัดแย้ง
- ความขัดแย้งนั้นไม่มีผลกระทบใดๆ
- ไม่ทราบว่าสิ่งที่เกิดขึ้น เป็นความขัดแย้ง
- ไม่ทราบถึงระบบความขัดแย้ง
- อื่น ๆ ระบุ .....

8. ท่านคิดว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นในประเภทใดบ้าง

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| _____ภายในบุคคล  | _____ระหว่างบุคคล  |
| _____ภายในกลุ่ม  | _____ระหว่างกลุ่ม  |
| _____ภายในองค์กร | _____ระหว่างองค์กร |

9. ท่านเคยทราบถึงระบบการบริหารความขัดแย้งหรือไม่

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| _____ไม่เคย   | _____พอทราบบ้าง        |
| _____ไม่แน่ใจ | _____อื่น ๆ ระบุ ..... |

10. ถ้าท่านพบว่าอุตสาหกรรมท่านดำเนินงานอยู่เกิดความขัดแย้ง ท่านจะอย่างไร

- \_\_\_\_\_เฉย ๆ เห็นว่าเป็นเรื่องปกติ
- \_\_\_\_\_ไม่ค่อยให้ความสำคัญนัก
- \_\_\_\_\_แก้ปัญหาไปแบบเฉพาะหน้า
- \_\_\_\_\_กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นระบบอย่างจริงจัง
- \_\_\_\_\_อื่น ๆ ระบุ .....

11. ท่านคาดหวังกับการแก้ปัญหความขัดแย้งเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- \_\_\_\_\_ไม่คาดหวังอะไร
- \_\_\_\_\_แก้ไขได้ก็ ได้ ถ้าไม่ก็ไม่เป็นไร
- \_\_\_\_\_คาดหวังว่าจะต้องแก้ไขได้
- \_\_\_\_\_คาดหวังว่าจะต้องแก้ไขได้ดี
- \_\_\_\_\_คาดหวังว่าจะต้องแก้ไขได้ประสิทธิภาพสูงสุด
- \_\_\_\_\_อื่น ๆ ระบุ .....

ในอุตสาหกรรมท่านมีกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง

\_\_\_\_\_

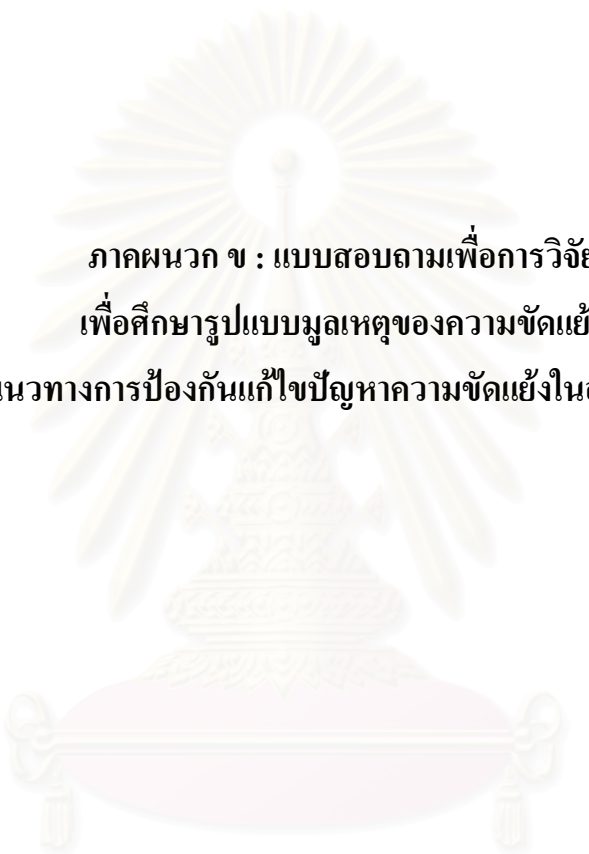
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสำรวจไว้ ณ ที่นี้



ภาคผนวก ข : แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เพื่อศึกษารูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้ง  
และแนวทางการป้องกันแก้ไขปัญหความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่องการสำรวจและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

ผู้ทำการวิจัย นางสาวลัดคน์ศิริ ศรีรานูรัตน์

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิวัชรวิเศษ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ

1. ศึกษารูปแบบมูลเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย
2. กำหนดแนวทางของการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วน ก เป็นระดับความถี่ ระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน และระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงานของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ส่วน ข เป็นการเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และโปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ จากประสบการณ์ของท่าน แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาพรวม ดังนั้นตัวเลือกในบางข้ออาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก อย่างไรก็ตาม โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุดแทนที่จะปล่อยคำตอบไว้ว่าง

3. เพื่อประโยชน์ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย กรุณาตอบตามความเป็นจริง ข้อมูลนี้ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

\*\*\*\*\*

## ตอนที่ 1

### สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย X ลงใน \_\_\_\_\_ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

\_\_\_\_\_ ชาย \_\_\_\_\_ หญิง

2. เชื้อชาติ \_\_\_\_\_ สัญชาติ \_\_\_\_\_ นับถือศาสนา \_\_\_\_\_

3. อายุผู้กรอกแบบสอบถาม

\_\_\_\_\_ ต่ำกว่า 20 ปี \_\_\_\_\_ 21 - 25 ปี  
\_\_\_\_\_ 26 - 30 ปี \_\_\_\_\_ 31 - 35 ปี  
\_\_\_\_\_ 36 - 40 ปี \_\_\_\_\_ 41 - 50 ปี  
\_\_\_\_\_ 51 - 60 ปี \_\_\_\_\_ มากกว่า 60 ปี

4. อายุการทำงาน (ประสบการณ์ทำงาน)

\_\_\_\_\_ 0 - 3 ปี \_\_\_\_\_ 4 - 5 ปี  
\_\_\_\_\_ 6 - 10 ปี \_\_\_\_\_ 11 - 15 ปี  
\_\_\_\_\_ 16 - 20 ปี \_\_\_\_\_ 21 - 25 ปี  
\_\_\_\_\_ 26 - 30 ปี \_\_\_\_\_ 31 - 35 ปี  
\_\_\_\_\_ 36 - 40 ปี \_\_\_\_\_ มากกว่า 40 ปี

5. การศึกษา

\_\_\_\_\_ มัธยมศึกษาตอนต้น \_\_\_\_\_ ปวช.  
\_\_\_\_\_ มัธยมศึกษาตอนปลาย \_\_\_\_\_ ปวส.  
\_\_\_\_\_ ปริญญาตรี \_\_\_\_\_ ปริญญาโท  
\_\_\_\_\_ สูงกว่าปริญญาโท

6. รายได้จากการประกอบอาชีพ ประมาณเดือนละ

\_\_\_\_\_ ไม่เกิน 5,000 บาท \_\_\_\_\_ 5,001 - 10,000 บาท  
\_\_\_\_\_ 10,001 - 20,000 บาท \_\_\_\_\_ 20,001 - 30,000 บาท  
\_\_\_\_\_ 30,001 - 40,000 บาท \_\_\_\_\_ 40,001 - 50,000 บาท  
\_\_\_\_\_ มากกว่า 50,000 บาท



## ตอนที่ 2

### ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

**ส่วน ก** เป็นระดับความถี่ ระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน และระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงานของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

**คำชี้แจง** กรุณาเขียนหมายเลข 1,2,3,4,5 ตามเกณฑ์การให้คะแนนระดับความถี่ ระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน และระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงานของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

เกณฑ์คะแนนของระดับความถี่ในการเกิดความขัดแย้ง

ระดับคะแนน	ความถี่	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย</li><li>เกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 1 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 3 – 5 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 2 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 6 – 10 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
4	มาก	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 11 – 15 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
5	มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้งทุกวัน</li><li>เกิดความขัดแย้งมากกว่า 1 ครั้ง ต่อวัน</li></ul>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางการเงินและตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สูญเสียทางการเงินน้อย</li> <li>• แทบไม่มีผลกระทบกับความรู้สึของผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สูญเสียเงินปานกลาง</li> <li>• สร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบ้าง</li> </ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก</li> <li>• เกิดความไม่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่</li> </ul>
4	มาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สูญเสียทางการเงินมาก</li> <li>• ผู้ปฏิบัติงานเพิกเฉย และไม่ปฏิบัติงาน</li> </ul>
5	มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สูญเสียทางการเงินมหาศาล</li> <li>• ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานต่อ</li> <li>• มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างรุนแรง/ขัดต่อกฎหมาย</li> </ul>

เกณฑ์คะแนนของระดับผลกระทบทางด้านเวลาในการปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	คาดว่าจะเกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกระบวนการผลิต และยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างปกติ</li> <li>• ความขัดแย้งอาจแสดงผลกระทบขึ้นในอนาคต</li> </ul>
2	เกิดขึ้นต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลกระทบทำให้ปฏิบัติงาน หรือกระบวนการผลิตล่าช้า</li> <li>• ส่งผลกระทบบางประการไปถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ถัดไป หรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ</li> </ul>
3	เกิดขึ้นทันที	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลกระทบทำให้งานหยุดชะงักทันที ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้</li> <li>• ทำให้เกิดความเสียหายขณะปฏิบัติงานในกระบวนการนั้น</li> </ul>

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงผลประโยชน์

มูลเหตุความขัดแย้ง	ความถี่ (1, 2, 3, 4, 5)	ความรุนแรง (1, 2, 3, 4, 5)	ผลกระทบ (1, 2, 3)
1. การเป็นเจ้าของ (ส่วนบุคคล)			
2. การควบคุม/การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่			
3. เกียรติยศ			
4. ผู้สนับสนุน			
5. บทบาท			
6. ผลจากการปฏิบัติงาน(ที่มีต่อผู้อื่น)			
7. การจัดสรรทรัพยากร(ทางด้านเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน สถานที่ให้ตามความต้องการ)			
8. อื่น ๆ ระบุ.....			

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงวัฒนธรรม

มูลเหตุความขัดแย้ง	ความถี่ (1, 2, 3, 4, 5)	ความรุนแรง (1, 2, 3, 4, 5)	ผลกระทบ (1, 2, 3)
1. ระดับจริยธรรม			
2. ระดับศีลธรรม			
3. เพศ(ชาย หญิง)			
4. อายุ(ช่วงอายุห่างกัน)			
5. ศาสนา			
6. ภาษา(พูดภาษาท้องถิ่น หรือต่างประเทศ)			
7. อื่น ๆ ระบุ.....			

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงทัศนคติ**

มูลเหตุความขัดแย้ง	ความถี่ (1, 2, 3, 4, 5)	ความรุนแรง (1, 2, 3, 4, 5)	ผลกระทบ (1, 2, 3)
1. ความคิดเห็น หรือแนวความคิด(ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และความพอใจ ไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น)			
2. การรับรู้(การมองปัญหา วิธีการรับรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมา)			
3. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน (สิ่งที่เราต้องการให้เป็นไปตามที่เราวางไว้)			
4. วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติ (ทางเลือก และวิธีดำเนินงานตามวิธีของตนเอง)			
5. ค่านิยม(เป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควรอย่างไร)			
6. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเองที่มีต่อผู้อื่น)			
7. อื่น ๆ ระบุ.....			

**ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงตัวบุคคล**

มูลเหตุความขัดแย้ง	ความถี่ (1, 2, 3, 4, 5)	ความรุนแรง (1, 2, 3, 4, 5)	ผลกระทบ (1, 2, 3)
1. ระดับการศึกษา			
2. พฤติกรรม (อุปนิสัย หรือการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย)			
3. บุคลิกภาพ			
4. อายุการทำงาน (ระยะเวลาในการทำงาน)			
5. ค่าตอบแทน			
6. ผู้ร่วมงาน			
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน			
8. การเปลี่ยนแปลง (ทางด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง)			
9. อื่น ๆ ระบุ.....			

## ส่วน ข เป็นการเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ข้อที่ 1 กรุณาเขียนเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อที่ 2 กรุณาเขียนหมายเลข 1,2,3,4,5 ตามเกณฑ์การให้คะแนนระดับความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเคยเกิดขึ้น ระหว่างตัวท่านกับระดับปฏิบัติงานอื่นในช่องที่ท่านเลือก หากความขัดแย้งใดไม่เกิดขึ้นให้เว้นช่องว่างนั้นไว้

### 1. ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

(กรุณาระบุหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผน ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ)

- \_\_\_\_\_ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ หน่วยงาน .....
- \_\_\_\_\_ หัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย หน่วยงาน .....
- \_\_\_\_\_ ผู้จัดการหรือผู้บริหาร(ระดับกลาง) หน่วยงาน .....
- \_\_\_\_\_ ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงาน .....
- \_\_\_\_\_ อื่น ๆ ระบุ .....

### 2. การเกิดความขัดแย้งในระดับปฏิบัติงาน

เกณฑ์คะแนนของระดับความถี่ในการเกิดความขัดแย้ง

ระดับคะแนน	ความถี่	ความหมาย
1	น้อยที่สุด	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นเลย</li><li>เกิดความขัดแย้ง 1 – 2 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 1 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 3 – 5 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 2 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 6 – 10 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
4	มาก	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้ง 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์</li><li>เกิดความขัดแย้ง 11 – 15 ครั้ง ต่อเดือน</li></ul>
5	มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดความขัดแย้งทุกวัน</li><li>เกิดความขัดแย้งมากกว่า 1 ครั้ง ต่อวัน</li></ul>

หมายเหตุ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่

1. ผู้ส่งมอบ
2. ลูกค้า
3. ผู้ถือหุ้น
4. หน่วยงานต่าง ๆ



ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงผลประโยชน์

มูลเหตุ ความขัดแย้ง	พนักงาน, เจ้าหน้าที่ ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการฝ่าย ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้จัดการ, ผู้บริหาร (ระดับกลาง) ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้บริหาร ระดับสูง ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อื่น ๆ ระบุ ..... ความดี (1, 2, 3, 4, 5)
1. การเป็นเจ้าของ					
2. การควบคุม					
3. เกียรติยศ					
4. ผู้สนับสนุน					
5. บทบาท					
6. ผลจาก การปฏิบัติงาน					
7. การจัดสรร ทรัพยากร					
8. อื่น ๆ ระบุ.....					

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงวัฒนธรรม

มูลเหตุ ความขัดแย้ง	พนักงาน, เจ้าหน้าที่ ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการฝ่าย ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้จัดการ, ผู้บริหาร (ระดับกลาง) ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้บริหาร ระดับสูง ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อื่น ๆ ระบุ..... ความดี (1, 2, 3, 4, 5)
1. ระดับจริยธรรม					
2. ระดับศีลธรรม					
3. เพศ					
4. อายุ					
5. ศาสนา					
6. ภาษา					
7. อื่น ๆ ระบุ.....					

**ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงทัศนคติ**

มูลเหตุ ความขัดแย้ง	พนักงาน, เจ้าหน้าที่ ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการฝ่าย ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้จัดการ, ผู้บริหาร (ระดับกลาง) ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้บริหาร ระดับสูง ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อื่น ๆ ระบุ..... ความดี (1, 2, 3, 4, 5)
1. ความคิดเห็น หรือ แนวความคิด					
2. การรับรู้					
3. เป้าหมายของการ ปฏิบัติงาน					
4. วิธีการทำงาน หรือ แนวปฏิบัติ					
5. ค่านิยม					
6. ความรู้สึก อารมณ์ หรืออคติ					
7. อื่น ๆ ระบุ.....					

**ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเชิงตัวบุคคล**

มูลเหตุ ความขัดแย้ง	พนักงาน, เจ้าหน้าที่ ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการฝ่าย ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้จัดการ, ผู้บริหาร (ระดับกลาง) ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้บริหาร ระดับสูง ความดี (1, 2, 3, 4, 5)	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อื่น ๆ ระบุ..... ความดี (1, 2, 3, 4, 5)
1. ระดับการศึกษา					
2. พฤติกรรม					
3. บุคลิกภาพ					
4. อายุการทำงาน					
5. ค่าตอบแทน					
6. ผู้ร่วมงาน					
7. สภาพแวดล้อมใน การทำงาน					
8. การเปลี่ยนแปลง (ด้านต่าง ๆ)					
9. อื่น ๆ ระบุ.....					

### ตอนที่ 3

#### การกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

วิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุตสาหกรรม	ความคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น หลังนำแนวปฏิบัติดังกล่าวมาในอุตสาหกรรม				การนำมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรม	
	ไม่มีผล	น้อยมาก	อาจมีบ้าง	เป็นอย่างมาก	มี	ไม่มี
1. ใช้การเจรจาโดยสันติวิธี						
2. จัดอบรม สัมมนาให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม)						
3. นำเข้าที่ประชุมเพื่อตัดสินความ						
4. จัดประชุมแก้ปัญหาร่วมกัน						
5. แต่ละฝ่ายต้องสละบางสิ่งบางอย่างเพื่อตกลงร่วมกัน						
6. ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง						
7. มีการใช้อำนาจบังคับ/ ใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่						
8. ไม่ตัดสินใจใครใด ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านไป/เพิกเฉย						
9. ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และ แผนนโยบายใหม่						
10. สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน/ เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่						
11. พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง/ กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าร่วมกัน						
12. หลีกเลี่ยงปัญหา/การถอนตัว/ เก็บกดความขัดแย้ง						
13. เพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน						
14. กลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น/ ทำให้ราบรื่นลึ้มความแตกต่างลง						
15. ใช้เป็นวิธีปรับเป็นตัวเงิน						
16. แฉงหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา						

ในอุตสาหกรรมท่านมีกระบวนการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง

---

---

---

---

---

---

---

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---

---

---

---

---

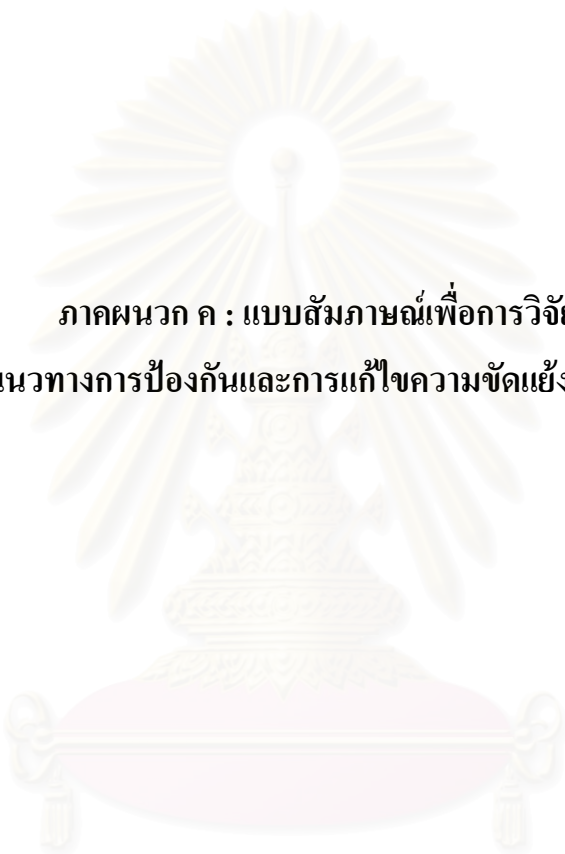
---

---

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ ที่นี้

\*\*\*\*\*

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค : แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้งในอุตสาหกรรม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่องการสำรวจและแนวทางการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

ผู้วิจัย นางสาวลัคณ์ศิริ ตรีรัตนรัตน์

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิวัชรนิช

วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ

- ศึกษารูปแบบมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมไทย
- กำหนดแนวทางของการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในอุตสาหกรรมไทย

คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางของการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ปฏิบัติงาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัน \_\_\_\_\_ ที่ \_\_\_\_\_ เดือน \_\_\_\_\_ 254 \_\_\_\_\_

สถานที่สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

บริษัท/โรงงาน \_\_\_\_\_

อำเภอ/แขวง/เขต \_\_\_\_\_

จังหวัด \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

### ตอนที่ 1

#### สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน

เพศ \_\_\_\_\_ ระดับการศึกษา \_\_\_\_\_

เชื้อชาติ \_\_\_\_\_ สัญชาติ \_\_\_\_\_ นับถือศาสนา \_\_\_\_\_

อายุผู้กรอกแบบสอบถาม \_\_\_\_\_ ปี

อายุการทำงาน(ประสบการณ์ทำงาน) \_\_\_\_\_ ปี

รายได้จากการประกอบอาชีพ ประมาณเดือนละ \_\_\_\_\_ บาท

ตำแหน่งงานปัจจุบัน \_\_\_\_\_ แผนก(ฝ่าย) \_\_\_\_\_

ในแผนก(ฝ่าย)ของท่านมีผู้ร่วมงานจำนวน \_\_\_\_\_ คน

ประเภทอุตสาหกรรมที่ท่านปฏิบัติงานเกี่ยวกับ \_\_\_\_\_

ขนาดของอุตสาหกรรมที่ท่านปฏิบัติงาน มีผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด \_\_\_\_\_ คน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*\*\*\*\*

## ตอนที่ 2

### การกำหนดแนวทางของการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

1. ตามความคิดเห็นของท่าน เหตุการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีประเด็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากสาเหตุใดบ้าง

เหตุการณ์ความขัดแย้ง	ประเด็น/สาเหตุความขัดแย้ง
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	



2. จากเหตุการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประเด็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขณะท่านปฏิบัติงาน  
เกิดขึ้นจากมูลเหตุปัญหาใดบ้าง

ประเด็นของ ความขัดแย้ง	กรณาระบุมูลเหตุของปัญหาความขัดแย้ง			
	เชิงผลประโยชน์	เชิงวัฒนธรรม	เชิงทัศนคติ	เชิงตัวบุคคล
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ท่านคิดว่าประเด็นความขัดแย้ง (ตามลำดับความสำคัญ) ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีผลกระทบต่อการทำงาน ในด้านการเงิน กระบวนการผลิต ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

มูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น								
	ผลที่เกิดขึ้นทันที			ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง			ผลที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น		
	ผลกระทบรุนแรง	ผลกระทบปานกลาง	ผลกระทบเล็กน้อย	ผลกระทบรุนแรง	ผลกระทบปานกลาง	ผลกระทบเล็กน้อย	ผลกระทบรุนแรง	ผลกระทบปานกลาง	ผลกระทบเล็กน้อย
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

4. ท่านคิดว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแก้ปัญหได้ในแนวทางใดบ้าง

มูลเหตุของ ความขัดแย้ง	รูปแบบการปฏิบัติในอุตสาหกรรม	
	แนวทางการป้องกันความขัดแย้ง	แนวทางการแก้ปัญหความขัดแย้ง
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

5. จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อุตสาหกรรมท่านมีกระบวนการปฏิบัติต่อปัญหานั้นอย่างไร

ปัญหาความขัดแย้ง	วิธีปฏิบัติในอุตสาหกรรม	ทัศนะ/ความรู้สึของท่าน
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

คำแนะนำ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ท่านคิดว่าในอุตสาหกรรมควรแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอะไรอีกบ้าง

---

---

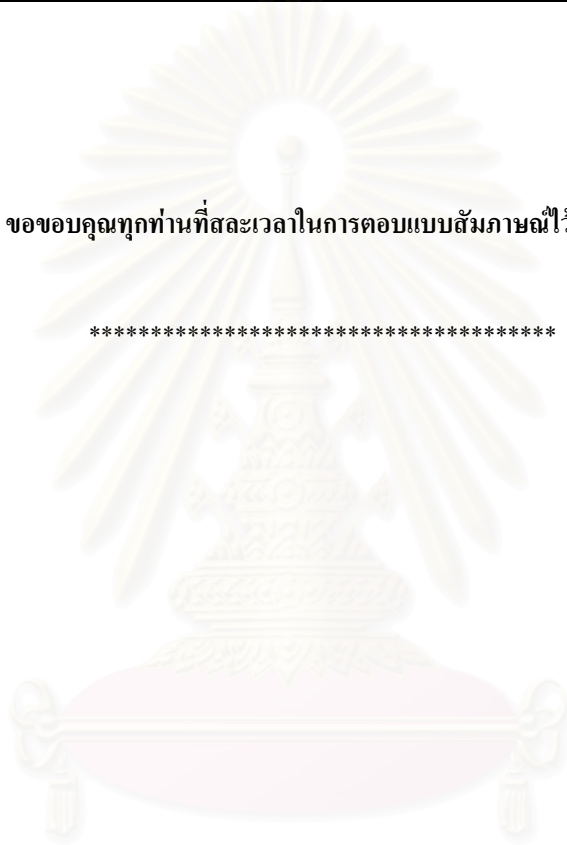
---

---

---

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ไว้ ณ ที่นี้

\*\*\*\*\*



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวลัคณ์สิริ ตรีรานุรัตน์ เกิดวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เป็นบุตรสาวคนโตของ นายสมบุรณ์ และนางลัดดาวัลย์ ตรีรานุรัตน์ สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง เมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2547 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาวิศวกรรมศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2547



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย