

การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การธุรกิจ
ที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ

**Conflict Management of Personnel in the Private
Construction Companies Working in Public Organization**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้ง และการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์การธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้ง กับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์การธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์การธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,060 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ มีพฤติกรรมความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงาน และระหว่างบุคคลน้อยที่สุดในด้านการบริหารงานบุคคล พนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การภาพรวมในระดับปานกลาง มีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน การจัดระบบความปลอดภัย และการสรรหาบุคคลน้อยที่สุด

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง

Abstract

The purpose of this research was to study conflict behavior of the workforce in the private construction companies working for public organizations. This included the relationship of conflict behavior, in terms of personnel administration, in the private construction companies working for public organizations. Questionnaires were used to collect data from a sample of 2,060 persons. Findings showed that the people sampled displayed conflict behavior in general at the middle level. Personal conflict was found to be at the highest level while conflict between groups, conflict within the organizations, and between organizations were all at a lower level. Conflicts between individuals were at the lowest level. With regard to personnel management, the findings showed that people exhibited conflict behavior in general at the middle level. The major area of conflict was the work evaluation of employees, then professional development, after that remuneration, and, finally security management. The area of least conflict was in recruitment and selection.

Keywords: organizational conflict

*นักศึกษาลัทธิปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2550

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.สรศักดิ์ สร้อยสน

บทนำ

ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจปัจจุบันนี้ การดำเนินธุรกิจนับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ผลักดันความเจริญรุดหน้าของประเทศ องค์กรทางธุรกิจมีบทบาทในการสร้างความเจริญดังกล่าวและมีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนั้นมีประเด็นสำคัญที่ต้องศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านความขัดแย้ง, ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นดังกล่าวข้างต้นการศึกษาขององค์กรในด้านความขัดแย้งได้รับความสนใจมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานภายใต้โครงสร้างหรือเงื่อนไขบางอย่างขององค์กร ปรัชญา เวสาร์ชช และ อรุณ รักธรรม (2523, หน้า 59) ได้เสนอไว้ว่า “โรคขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของมนุษย์ เมื่อมีคนอยู่รวมกันเมื่อไร ความขัดแย้งก็ตามมาด้วย หรือที่ใดมีคน ที่นั่นจะมีความแตกต่าง ที่ไหนมีความแตกต่าง ที่นั่นมีแนวโน้มจะมีความขัดแย้ง” ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติในการบริหารองค์กร โดยอาจเป็นความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร การศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้งนั้น นอกจากจะต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง และ

ผลจากความขัดแย้งแล้ว ยังต้องรู้วิธีบริหารความขัดแย้ง ขจัดข้อขัดแย้งให้หมดไป หรือเหลือน้อยที่สุด หรือเปลี่ยนรูปจากความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าขึ้น เหตุการณ์ที่มักเกิดขึ้นในองค์กรเสมอ คือความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารต้องสูญเสียทั้งแรงและเวลาเพื่อติดตามแก้ไข บางครั้งหากการแก้ไขไม่ลุล่วงก็จะทำให้ความสัมพันธภาพในบรรดาผู้บริหารระดับสูงต้องเสียหายกลายเป็นเรื่องบาดหมางกันใจ อันจะก่อให้เกิดผลเสียเพราะบุคคลในองค์กรควรต้องทำงานร่วมกันได้จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย การมุ่งเอาชนะกันมักจะทำให้ผลประโยชน์ขององค์กรเสียไปความเป็นจริงประการหนึ่งขององค์กรที่เกิดขึ้นคือ ขณะที่องค์กรเติบโต บุคคลในองค์กรจะพัฒนาทัศนคติความคิดของตนเองขึ้นและมักจะขัดแย้งกัน ในระหว่างบุคคลในองค์กร สภาพเช่นนี้เป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีความสัมพันธ์กันทั้งงานและบุคคลที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในองค์กร จึงทำให้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการบริหารองค์กรเมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วคำถามที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตอบได้คือ จะจัดความขัดแย้งนั้นได้อย่างไร จะจัดการกับความขัดแย้งที่มีอยู่ของคนในองค์กรให้กลายเป็นผลดีได้อย่างไร และจะสามารถหลีกเลี่ยงข้อเสียที่ไม่พึงปรารถนาได้อย่างไร

การจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญมากที่องค์กรต้องยอมรับและเตรียมการเพื่อให้เกิดการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลดีให้แก่องค์กร

การเกิดความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้หมายความว่า จะเกิดผลทางลบเท่านั้น แต่ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้เช่นกัน ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีจะสามารถทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรได้ ในกรณีเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ข้อมูลใหม่ แนวทางหรือวิธีการใหม่ ที่เหมาะสมให้แก่องค์กร เพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้า สำหรับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลทางลบ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำหรือระดับสูงเกินไป เช่น เมื่อความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงจนเกินไป จะทำให้บรรยากาศของการทำงานร่วมกันตึงเครียด สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง เกิดมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย บางครั้งแยกตัวออกไปในแบบต่างคนต่างอยู่ และพยายามขัดขวางซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง มีผลเสียต่อการทำงานกลุ่มยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการทำลายความขัดแย้งทางบวก ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรโดยรวม ในทำนองเดียวกันถ้าความขัดแย้งมีในระดับต่ำจนเกินไป ทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรไม่เกิดการพัฒนา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ ให้แก่ตนเองและองค์กร ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยเฉพาะการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรความพึงพอใจ

ของผู้ปฏิบัติงานและการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร จากการวิจัยของโทมัส และชมิทท์ (Thomas and Schmidt, 1976) พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกาใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 คิดเป็น 1 ใน 5 ของเวลาการทำงาน ดังนั้นการบริหารงานในปัจจุบัน หากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในปัญหาและวิธีการจัดการความขัดแย้งแล้ว เป็นการยากที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่ออย่างมาก ทั้งในด้านสร้างสรรค์และทำลาย ความขัดแย้งในระดับพอเหมาะเท่านั้นจึงจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ เป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรทางเศรษฐกิจ (economic organization) จัดตั้งเพื่อแสวงหากำไรตามทฤษฎีการบริหาร (กิติมา ปีติฉิลก, 2532) ลักษณะโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยหลักการบริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (line) เจ้าหน้าที่ให้แนะนำปรึกษา (staff) คณะกรรมการ (committees) เจ้าหน้าที่ทางด้านการบริหาร และรูปแบบขององค์กรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อการดำเนินงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย แบ่งสายงานออกตามสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของงานและ “คน” เป็นเสมือนเครื่องจักรที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ องค์กรสามารถทำงานได้ตามเป้าประสงค์ขององค์กร การบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่

ผู้บริหารควรตระหนัก องค์กรจะล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จอยู่ที่คนในองค์กรเริ่ม ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคล การพัฒนา ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การบริหาร ค่าตอบแทน การจัดระบบความปลอดภัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลต้อง มาทำงานภายใต้เงื่อนไขขององค์กรเดียวกัน พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลภายใน องค์กรย่อมมีทัศนคติ เป้าหมายการทำงานที่ แตกต่างกัน ตำแหน่งหน้าที่การงาน อำนาจ ผลประโยชน์ และความคาดหวังของบุคคล จะ ทำให้เกิดพฤติกรรม ความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เพราะฉะนั้นพฤติกรรมความขัดแย้งจึงมี ลักษณะความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ในองค์กร ฉะนั้น การบริหารความขัดแย้งใน องค์กร ธุรกิจก่อสร้างในภาครัฐจึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และแนว การบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรให้ลุล่วง สำเร็จตามเป้าหมาย

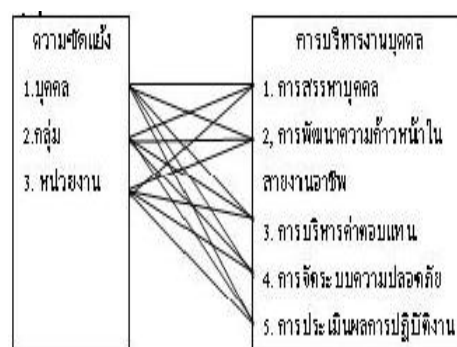
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความ ขัดแย้งของบุคคลในองค์กรธุรกิจก่อสร้างใน งานภาครัฐ โดยวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมความ ขัดแย้งระดับต่าง ๆ และหาความสัมพันธ์ของ ความขัดแย้งเหล่านั้นกับองค์ประกอบของการ การบริหารงานบุคคล ซึ่งผลจากการวิจัยจะ เป็นแนวทางในการเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา

ความขัดแย้งขององค์กรธุรกิจก่อสร้างในงาน ภาครัฐต่อไป

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

กรอบการวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิด ที่ว่า พฤติกรรมความขัดแย้งระดับต่าง ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคล, ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ ของการบริหารงานบุคคล ด้านต่าง ๆ คือ การ สรรหาบุคคล, การพัฒนาความก้าวหน้าในสาย งานอาชีพ, การบริหารค่าตอบแทน, การ จัดระบบความปลอดภัย และ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานเพื่อ ทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในการวิจัยครั้ง นี้



วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางการวิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิง ปริมาณ (qualitative research) มีแบบสอบถาม ความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับ ประชากรเป้าหมาย ในพื้นที่องค์กรที่ ประกอบธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ เขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานจากองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ 15 องค์กร จำนวน 2,060 คน จากประชากรทั้งสิ้น 11,690 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวยังแบ่งตามขนาดของบริษัทเป็น ขนาด เล็ก กลาง และ ใหญ่ นอกจากนี้ในระดับบุคคลยังแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานตามสัดส่วนของประชากรกลุ่มตัวอย่างอีกด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะคำถามทั้งแบบปลายเปิด และ คำถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 องค์กร และส่วนบุคคลของ
องค์กรธุรกิจก่อสร้างในงาน
ภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 พฤติกรรมความขัดแย้ง
- ส่วนที่ 3 การบริหารงานบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 15 องค์กรที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และได้ตั้งทีมงานผู้ช่วยเก็บแบบสอบถามจำนวน 6 คน โดยชี้แจงทำความเข้าใจให้ทราบลักษณะของแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเน้นให้คำนึงถึงความสำคัญของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องครบ

จำนวน 2,060 คน ถ้าแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ให้คัดออกแล้วดำเนินการเก็บใหม่ ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามภาคสนามเป็นระยะเวลา 5 เดือน ตั้งแต่เดือน มิถุนายน ถึง ตุลาคม 2549 โดยผู้วิจัยตรวจสอบตลอดระยะเวลาการทำงาน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการตามลำดับดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จากการแจกแจงความถี่ (frequency) หาค่าร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับการบริหารงานบุคคลจากสูตรสหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical correlation analysis)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 74.0 มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี รองลงมาคืออายุไม่เกิน 25 ปี และ 41–50 ปี

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 89.0 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 52.3 ระยะเวลาทำงานของกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาทำงานในองค์กรไม่เกิน 10 ปี ร้อยละ 78.6

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้ง ของบุคลากรในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้งพบว่า พนักงานในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ มีพฤติกรรมความขัดแย้งในภาพรวม ในระดับปานกลาง ร้อยละ 84.4 รองลงมา คือ ระดับสูงร้อยละ 13.0 และระดับต่ำ ร้อยละ 2.6 เมื่อพิจารณาพฤติกรรมความขัดแย้งแต่ละด้าน พนักงานมีพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และความขัดแย้งภายในหน่วยงาน โดยมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การภาพรวมในระดับปานกลาง ร้อยละ 83.9 รองลงมา ระดับสูงร้อยละ 10.5 และระดับต่ำร้อยละ 5.6 เมื่อพิจารณาพนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทนเท่ากัน ลำดับถัดมาคือใน

ด้านการจัดระบบความปลอดภัย การสรรหาบุคคล โดยมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาทั้ง 5 องค์ประกอบกับพฤติกรรมความขัดแย้ง 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สหพันธ์คาโนมิคอล พบว่า พฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ ในด้านความขัดแย้งระหว่างสาย มีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาบุคคลด้านกระบวนการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง การประสานงานระหว่างกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาบุคคลด้านกระบวนการคัดเลือกอยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านการควบคุมกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาบุคคลด้านกระบวนการคัดเลือกระดับต่ำและยังพบว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาในด้านการจัดงานบุคคลระดับสูง และ ความขัดแย้งของบุคคลในด้านปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร มีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาในด้านการจัดงานบุคคลระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพทั้ง 3 องค์ประกอบกับ พฤติกรรมความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สหพันธ์คาโนมิคอลพบว่า พฤติกรรมความขัดแย้งของบุคลากรใน

องค์การในด้านความขัดแย้งของบุคคลด้าน ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารมีแนวโน้มต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้าน ความรู้ ทักษะ ในสายงานอยู่ในระดับสูง ขณะที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านเป้าหมาย ของกลุ่มและด้านการประสานงานในการ ทำงานระหว่างกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้าน ความรู้ ทักษะในสายงานอาชีพอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับลูกค้ำมี ความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าใน สายงานอาชีพด้านความรู้ ทักษะ ในสายงาน อยู่ในระดับต่ำมาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในด้านความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของ บุคคลกับหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้าน ความก้าวหน้าของอาชีพระดับปานกลาง ความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านการควบคุมกลุ่มมี ความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าใน สายงานอาชีพด้านความ ก้าวหน้าของอาชีพ ระดับต่ำ และความขัดแย้งของบุคคลด้าน สภาพของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ด้าน ความก้าวหน้าของอาชีพระดับต่ำ และยังพบว่า ความขัดแย้งของบุคคลต้นแบบฉบับ ด้าน ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารและความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มด้านความขัดแย้งระหว่างสายงาน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าใน สายงานอาชีพด้านความก้าวหน้าของอาชีพ ระดับปานกลาง ขณะเดียวกันยังพบว่าความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านความต้องการของ กลุ่ม ด้านการควบคุมกลุ่มและความขัดแย้ง ภายในหน่วยงาน ด้านความขัดแย้งในอำนาจ หน้าที่ มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนา

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้าน ความก้าวหน้าของอาชีพระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานบุคคลด้านการบริหารค่าตอบแทน ทั้ง 4 องค์ประกอบกับพฤติกรรมความขัดแย้ง ทั้ง 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สหพันธ์คาโนมิกอ ลพบว่า พฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลใน องค์การในด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ด้าน การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม และ ความขัดแย้งระหว่างสายงานมี ความสัมพันธ์ต่อการบริหารค่าตอบแทน ด้าน สวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ขณะที่ความขัดแย้ง ของบุคคลด้านแบบฉบับ ด้านการรับรู้ ความรู้สึกและด้านปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร ความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้านความ ขัดแย้งในความคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงานกับหน่วยงาน ด้านความขัดแย้ง ระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับหน่วยงาน มี ความสัมพันธ์ต่อการบริหารค่าตอบแทนด้าน สวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ และยังพบอีกว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในด้านความขัดแย้ง ของบุคคลด้านสภาพของหน่วยงาน ด้านการ รับรู้ความรู้สึก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้าน การประสานการทำงานระหว่างกลุ่ม ด้าน ความขัดแย้งระหว่างสายงานและความขัดแย้ง ระหว่างหน่วยงานด้านโครงสร้างมีความ สัมพันธ์ต่อการบริหารค่าตอบแทนด้านการ จ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวแทนระดับต่ำ และความ ขัดแย้งของบุคคลด้านปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านความต้องการ ของกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน กับลูกค้ำมีความสัมพันธ์ต่อการบริหาร ค่าตอบแทนด้านการจ่ายค่าตอบแทน เป็นตัว เงินระดับต่ำมาก

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการจัดระบบความปลอดภัยทั้ง 3 องค์ประกอบกับพฤติกรรมความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สหพันธ์คาโนมิกอล พบว่าพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรในด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในด้านการควบคุมกลุ่ม มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพในระดับต่ำและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในด้านการประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม ด้านเป้าหมายระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพในระดับต่ำมาก

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานทั้ง 3 องค์ประกอบกับพฤติกรรมความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สหพันธ์คาโนมิกอลพบว่า พฤติกรรมความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรในด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ด้านเป้าหมายของกลุ่มด้านการประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งของบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานด้านการประเมินผลตามผลสัมฤทธิ์ในระดับต่ำ ขณะที่ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานด้านการประเมินผลตามผลสัมฤทธิ์ในระดับต่ำมาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้านการประสานในการทำงาน

ระหว่างกลุ่ม มีความสัมพันธ์ต่อประเมินผล การปฏิบัติงานด้านการประเมินผลตามสายงาน/กลุ่มงานระดับสูงและความขัดแย้งของบุคคลด้านแบบฉบับ มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลตามสายงาน/กลุ่มงานระดับต่ำ ส่วนความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า ความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้านความขัดแย้งในความคาดหวังและความขัดแย้งของบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลตามสายงาน/กลุ่มงานระดับต่ำมาก

อภิปรายผลการวิจัย

ความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร การศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กรนั้น ต้องเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นับตั้งแต่สาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมความขัดแย้ง และต้องรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง คือ การขจัดข้อขัดแย้งให้หมดไป หรือเหลือน้อยที่สุด หรือเปลี่ยนรูปจากความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าขึ้น ความเป็นจริงประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร คือ ขณะที่องค์กรเติบโตขึ้นมานั้น บุคคลและกลุ่มต่างๆ ก็จะพัฒนาทัศนคติความคิดของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มขึ้นมา และมักจะขัดแย้งกันระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม สภาพเช่นนี้เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในธรรมชาติ ตามเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป คือ บางครั้ง การขัดแย้งกัน

อาจสร้างสรรค์แต่หลายครั้งอาจเป็นการทำลายให้เกิดความเสียหายได้เช่นกัน เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คำถามที่ผู้บริหารจะเข้าใจ และตอบได้ คือ จะปฏิเสธต่อความขัดแย้งนั้นอย่างไร และจะจัดการกับความขัดแย้งที่อยู่ในองค์กรนั้นอย่างจริงจังได้อย่างไรและในเวลาเดียวกัน จะสามารถหลีกเลี่ยงข้อเสียที่ไม่พึงปรารถนาออกไปด้วยได้หรือไม่

การยุติ และผลของความขัดแย้ง

นักรัฐศาสตร์ และนักสังคมศาสตร์ ผู้สนใจศึกษา เรื่องความขัดแย้งมักให้ความสนใจต่อประเด็นของการแก้ไข หรือการยุติความขัดแย้งอาจกล่าวได้ว่าอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการของความขัดแย้ง เช่น คอบบ์ และเอลเดอร์ ได้ตั้งสมมติฐานไว้ในงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การแก้ไขความขัดแย้งที่มีความเข้มของความขัดแย้งสูง จะยุ่งยากกว่าการแก้ไขความขัดแย้ง ที่มีความเข้มของความขัดแย้งน้อยกว่า ยิ่งกว่านั้นการที่มีการศึกษาว่า กลุ่มมีบทบาทในการขยายตัวของความขัดแย้ง ทำให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้น ย่อมชี้ให้เห็นว่าการที่จะควบคุมความขัดแย้งไว้ได้ทางหนึ่ง คือ การป้องกันมิให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเข้าไปพัวพันในประเด็นปัญหาที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น(ปิยนาก บุนนาค, 2533)

กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง คือ การใช้วิธีการแทนที่ (displacement) แจ็คไนเคอร์ อธิบายว่า เป็นการนำประเด็นปัญหาหนึ่งเข้าแทนที่ประเด็นปัญหาที่เปิดความขัดแย้ง การแทนที่เช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้ง เคลื่อนจากประเด็นปัญหาเดิมไปสู่

ประเด็นใหม่แล้วจึงจะดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งในประเด็นปัญหาใหม่นั้น ซึ่งน่าจะมีลักษณะผ่อนคลายลง

นอกจากนี้การแก้ไขความขัดแย้ง หรือการยุติความขัดแย้งยังพิจารณาได้จากกระบวนการตัดสินใจในระบบการบริหารอีกแนวทางหนึ่ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งจะยุติ หรือได้รับการแก้ไขให้ผ่อนคลายลงได้โดยการตัดสินใจของผู้นำของกลุ่มของความขัดแย้ง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในกระบวนการตัดสินใจของระบบการบริหาร ใช้อำนาจ และอิทธิพลเข้าแทรกแซง อย่างไรก็ดี มีผู้สรุปเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 3 ประการ คือ ประการแรก ตัดสินแพ้ชนะทันทีโดยการมีอำนาจเหนือ (domination) โดยเฉพาะในกรณีของความขัดแย้งที่ยืดต่อไปสูงถึงจุด หรือระดับของความรุนแรง ทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นยอมแสวงหาแนวทางที่จะเอา “แพ้-ชนะ” กัน ประการที่สอง ประนีประนอม (compromise) และประการที่สาม การผสมผสาน (integration) (ปิยนาก บุนนาค, 2533)

ผลกระทบของความขัดแย้ง

1. ส่วนใหญ่แล้วคนมองว่าความขัดแย้งส่งผลกระทบในด้านลบแก่การบริหารองค์กร ความขัดแย้งเป็นตัวปัญหา และอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างไรก็ดี ความขัดแย้งก็ส่งผลกระทบในทางบวกด้วยการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่มักพิจารณาผลกระทบในทางลบของความขัดแย้ง ส่วนผลกระทบในทางบวกของความขัดแย้งมีการศึกษาค่อนข้างน้อยที่ปรากฏชัด คือ ในงาน

ของเลวิส เอ. โคเซอร์ (Cosser, 1967) และวอเรน ชมิดท์ (Schmidt, 1974) ซึ่งพอจะสรุปผลกระทบในทางบวกของความขัดแย้งได้ดังนี้ (อ้างถึงใน ปิยนาด บุนนาค, 2533) เกิดความก้าวหน้า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ขึ้น เช่น การแก้ไขกฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมแก่เวลาที่เปลี่ยนไป

2. สร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด กล่าวคือ ในกลุ่มคนที่มารวมกันถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจมีการแยกตัวไปจัดตั้งกลุ่มใหม่ขึ้น และถ้าสามารถรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มใหม่ได้แล้ว กลุ่มนั้นจะมีขอบเขตการดำเนินงานของตนเอง เป็นอิสระไม่ผูกพันกับกลุ่มเดิม การแตกกลุ่มออกไปเช่นนี้ กลุ่มที่มีสถานภาพเหนือกว่ามักจะมีแรงดึงดูดใจชักจูงผู้คนมาร่วมด้วยมากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพด้อยกว่า

3. ให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด เช่น ถ้ามีความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ การจัดการที่เหมาะสม เช่น การร่วมประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อาจช่วยให้การจัดสรรงบประมาณเป็นประโยชน์มากที่สุดต่อหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ หรืออาจช่วยให้พบวิธีการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานด้วย

4. รักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในกลุ่ม กล่าวคือ ความขัดแย้งทำให้บุคคลในกลุ่มรู้สึกว่าคุณเองสามารถแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งได้ ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันได้แล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่อาจทนอยู่ร่วมในกลุ่มนั้นได้ต่อไป และอาจแยกออกจากกลุ่ม ซึ่งย่อมส่งผลให้กลุ่มไม่เข้มแข็ง

5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นช่วยให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น กล่าวคือ ถ้ามีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นแล้วสมาชิกในกลุ่มจะรวมกันเหนียวแน่นขึ้น เพื่อต่อต้านคู่แข่ง ยิ่งถ้าความขัดแย้งมีมากคนในกลุ่มที่มีส่วนช่วยให้ได้รับชัยชนะมากที่สุด ก็จะได้รับอำนาจจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ เพื่อจะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้เด็ดขาดลงไป ผลดีของความขัดแย้งประการนี้ อาจมีผู้นำไปใช้ประโยชน์คือการ “กู” เรื่องความขัดแย้งขึ้นมาเพื่อประโยชน์ส่วนตนได้

6. สร้าง และรักษาคุณแห่งอำนาจ อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขนับว่าเป็นการมองความขัดแย้งในวงกว้าง คือ ระดับต่างกลุ่ม หรือองค์กร ในลักษณะที่ว่าสองกลุ่มที่เป็นคู่แข่งสำคัญคอยหาทางปะทะกันอยู่เสมอ เมื่อได้ปะทะกันจนต่างฝ่ายต่างรู้แสนยานุภาพซึ่งไม่อาจเอาชนะกันได้แล้ว ต่างก็จะยำเกรงกัน トラบเท่าที่ทั้งสองฝ่ายตระหนักว่าแสนยานุภาพนั้นเท่าเทียมกัน จึงช่วยให้เกิดคุณแห่งอำนาจขึ้น

การศึกษาผลกระทบของความขัดแย้งทั้งด้านลบ และด้านบวกย่อมทำให้ผลการศึกษาค้นคว้าเรื่องความขัดแย้งมีมิติกว้างไกล และกลุ่มลึกลงกว่าการศึกษาด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้ง 5 ประเด็นข้างต้นมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ถ้าสามารถศึกษาได้ครบทั้ง 5 ประเด็น จะทำให้การศึกษาเรื่องความขัดแย้งมีความสมบูรณ์ทั้งในแง่เนื้อหาสาระของสถานการณ์หรือพฤติกรรมของความขัดแย้ง และในแง่ของการนำประโยชน์จากการศึกษาไปพิจารณาเหตุการณ์อื่น ในทำนองเดียวกันอาจรวมถึงการคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างมีระบบด้วย แต่ในขณะที่เดียวกันก็อาจศึกษาประเด็นความขัดแย้งเพียงประเด็นใดประเด็นหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไข และข้อจำกัดของผู้ศึกษาแต่ละคน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการวิจัย พฤติกรรมความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบของบุคคลที่เข้ามาทำงานภายใต้เงื่อนไขขององค์การ จากกฎระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การมีทรัพยากรจำกัด เป้าหมายการทำงาน ทักษะคติบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคคล ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมชาติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ การยุติพฤติกรรม

ความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องเข้ามาแก้ไข การตัดสินใจอาจจะเป็นการแพ้ – ชนะ การประนีประนอมของคู่กรณีของความขัดแย้ง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์การอยู่ในด้านลบ กล่าวคือขวัญกำลังใจในการทำงานตกต่ำ ขาดความมั่นใจในการทำงาน ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์การควรสร้างดุลยภาพความสมานฉันท์ เมื่อภาวะความขัดแย้งลดลงแล้ว ก็ควรนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ มาพัฒนาสร้างสรรค์ เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารต้องตระหนัก และต้องทำความเข้าใจในการแก้ปัญหาหรือบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารงานบุคคลในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารองค์การต้องใช้ทักษะ เทคนิค การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาธำรงรักษามูลค่าการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นภารกิจที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดจนดูแลและการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันระหว่างผู้ใช้แรงงาน กับฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมถึงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายในองค์การ การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนทำงาน การแก้ปัญหาของบุคลากรในด้านความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ผู้บริหารต้องเสริมสร้างการแสวงหาความรู้ใหม่ที่จะนำมาปรับใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน การใช้

ทฤษฎีการบริหารองค์การอาจจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญเติบโต ก้าวหน้าในงาน และความรับผิดชอบงาน หรืออาจเป็นทฤษฎีความคาดหวัง รางวัล ผลตอบแทนที่จะได้รับในการทำงาน เพราะการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานภายในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรจะทำงานให้สำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานเป็นสำคัญ การบริหารงานบุคคลภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานของบุคลากรในองค์การ การแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเสริมสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการทดสอบสมมติฐาน กล่าวได้ว่า พฤติกรรมความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์เนื่องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยกำหนดแนวทางสำคัญที่จะลดภาวะความขัดแย้งในองค์การไว้ดังนี้

1. องค์การมีพฤติกรรมความขัดแย้งภายในระดับปานกลาง มีความขัดแย้งของบุคคลมากกว่าความขัดแย้งด้านอื่น โดยพนักงานเห็นว่า ต่างมีความมั่นใจในตัวเองสูง

และมีบ้างที่ใช้อารมณ์เข้ามาตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนไม่มีใครที่รู้จักคนดีพอ พฤติกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นความมีอัตตาในตัวเองสูง หากมากเกินไปบุคคลอาจไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับผู้อื่นได้ยาก ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามมา จึงควรจัดให้มีการอบรมในหลักสูตรจิตวิทยาการทำงาน เพื่อสร้างแนวคิดที่พึงต้องการให้แก่พนักงาน ตลอดจนให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงาน กลุ่มงานที่ต้องทำงานร่วมกัน

2. พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงาน เพราะส่วนใหญ่คิดว่า การมีพรรคพวกในที่ทำงานจะทำให้ทำงานได้อย่างเป็นสุข ผู้บริหารต้องมีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะหากทำอย่างเป็นธรรม พนักงานเกิดการยอมรับจะไม่มีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือแต่พรรคพวกของตน สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มเชิงบวก มิใช่การแบ่งพรรคพวกเพื่อแย่งชิงดีชิงเด่น การรวมกลุ่มลักษณะนี้ เช่น การจัดตั้งชมรมกีฬา ดนตรี กองทุนสวัสดิการ และสหกรณ์ในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และมีการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ เมื่อต้องการคำปรึกษาเกี่ยวกับงาน ผู้บริหารระดับสูงต้องแก้ไข โดยต้องสนับสนุนให้มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง อาจทำได้ โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันในโอกาส

ต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วย เป็นองค์ประกอบหลัก เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า ผลงานของหน่วยงาน คือ ผลงานของตนด้วย ทำให้เกิดความสนใจในงานของลูกน้องมากขึ้น

4. ในองค์การยังมีพนักงานที่มีเป้าหมายทำงานเพื่อรับเงินเดือนมากกว่ามีเป้าหมายชีวิตอื่น หากพนักงานมีแนวคิดดังกล่าวมาก ย่อมเป็นผลร้ายต่อองค์การ เพราะพนักงานเหล่านั้นจะทำงานในลักษณะเช้าชามเย็นชาม ผลผลิตขององค์การไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นต้องปรับทัศนคติ หรือแนวคิดดังกล่าว โดยการส่งเสริมให้พนักงานรู้ว่า องค์การให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นความมั่นคงในชีวิตแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การจัดสวัสดิการ ผลตอบแทนอื่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ และสภาวะแวดล้อม จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่หน่วยงาน/กลุ่มงานที่ต้องประสานงาน หรือทำงานเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายแสดงปัญหาข้อขัดข้องที่ตนได้รับ และหาแนวทางร่วมกันเพื่อแก้ไข ปรับปรุงร่วมกันเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มงาน ส่งเสริมให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน

โดยการรณรงค์ให้พนักงานทราบถึงความจำเป็น และผลดีในการประหยัดทรัพยากร ตลอดจนชมเชยพนักงาน หน่วยงาน/กลุ่มงาน ที่ให้ความร่วมมือประหยัดทรัพยากรจนเกิดผลดี ในองค์การมักมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการ เกี่ยวกับนโยบาย หรือระเบียบ กฎเกณฑ์ จึงควรทำการปรับปรุงแก้ไขระเบียบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน จัดให้มีการสัมมนาระหว่างองค์การ และหน่วยงาน บริษัทลูกค้า เพื่อให้ทราบปัญหา ข้อขัดแย้ง และกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน องค์การควรจัดให้มีหน่วยงานภายในรับผิดชอบในเรื่องการดูแล ตอบคำถาม และรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และในขณะที่เดียวกันองค์การก็จะทราบปัญหาข้อขัดแย้งจากลูกค้าโดยตรง

5. ประเด็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน คือ มีการตั้งการข้ามสายการบังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้บริหารควรให้ฝ่ายบุคคลกำหนดสายการบังคับบัญชา และมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบสายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ภายในองค์การ เช่นการทำหนังสือเวียน จดหมายข่าว เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์การ ตลอดจนใช้เป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจอันดี และลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การอีกทางหนึ่ง



เอกสารอ้างอิง

- กิติมา ปรีดีดิติก. (2532). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- ปิยนาด บุนนาค. (2533). *การเมืองระหว่างองค์การของรัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีความขัดแย้งที่สำคัญระหว่างกระทรวงต่างๆ ในสมัยปฏิรูป. (พ.ศ. 2435 – พ.ศ. 2453)*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช และอรุณ รักธรรม. (2536). “โรคขัดแย้ง” ในองค์การ. ใน ปรัชย์ เปี่ยม สมบูรณ์ และ อรุณ รักธรรม. (บรรณาธิการ) *การบริหารความขัดแย้งในองค์การ: เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์* อันดับที่ 46. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Bradley, D. N. (1984). A comparative study of the conflict management style uses by women and men in middle management in the denver metropolitan area. *Dissertation Abstracts International*.
- Coser, L. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. New York: Free Press.
- Schmidt, W. H. (1974). Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad). *Change Management Review*.
- Thomas, K., W. & Schmidt, W., H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of management journal*. 1, (1).

