

รายงานการวิจัย

เรื่อง

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อ  
รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

“The Attitude of Federations’ Committees of Thailand Towards  
Conflict Management Styles.”

โดย

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย

- ชื่อโครงการ** : ทักษะคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
(The Attitude of Federations' Committees of Thailand Towards Conflict Management Styles)
- ชื่อผู้วิจัย** : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
- ระยะเวลาที่ทำการวิจัย** : 15 กันยายน 2544 - 31 สิงหาคม 2545
- ผู้สนับสนุน** : ทบวงมหาวิทยาลัย



## บทคัดย่อ

### ความเป็นมาของการวิจัย

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นสิ่งบั่นทอนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นความขัดแย้งที่มีความยากในการแก้ไขปัญหา โดยพนักงานอาจจะมีการก่อตั้งหน่วยงานในลักษณะของสหภาพแรงงานขึ้นมาต่อรองข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร และอาจจะมีการรวมกลุ่มกันของสหภาพแรงงานเป็นสหพันธ์แรงงาน ทั้งนี้เพื่อให้การต่อรองมีเสียงสนับสนุนมากขึ้น สำหรับงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขัน การประนีประนอม และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร

### ระเบียบวิธีการวิจัย

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีจำนวนทั้งสิ้น 168 คน ในสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ สำหรับเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว วิธีการทางสถิติที่ใช้และสรุปผลข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และ Post Hoc Tests Multiple Comparisons ด้วยวิธีของ Scheffe โดยทดสอบที่ระดับสำคัญ 0.05

### ผลการวิจัย

ผลของการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขัน การประนีประนอม และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงที่พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยพบว่าคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกับคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงาน 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

นอกจากนี้การจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถเรียงอันดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาร่วมกัน การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การหลีกเลี่ยงและการแข่งขันตามลำดับ

## Abstract

### BACKGROUND OF STUDY

Unhealthy conflict within workplace was said to deter work effectiveness of personnel in an organization. Not only so, however the state of quandary led to budgets being lost as a means to rectify the situation. Specifically, conflicts among employees and the organization were allegedly the most complicated of all to relieve. The unsettled matter might then on lead to an establishment of work unions as a negotiate device or a congregation of labor union for the purpose of stronger support when negotiating. This research was a study of conflict management styles by avoiding, accommodating, competing, compromising, and collaborating with the underline reason being to accurately search for means to alleviate conflicts between employees and an organization

### METHOD

Data and information pertaining to the conduct of this research were collected from the federations' committees of Thailand. One hundred and sixty eight of the federations' committees were samples. Questionnaires were approved by experts in the related field and used as a means of data collecting. Statistical instruments such as percentage, mean, standard deviation, one-way ANOVA and Scheffe's Post Hoc Tests Multiple Comparisons with the significant level at 0.05 were selected to complete the process of data analysis.

### RESULTS

The processed data revealed that the differences regarding attitude of federations' committees of Thailand, who differ in age, did not vary in terms of conflict management styles by accommodating, competing, compromising, and collaborating. However, it was shown that varied attitudes existed when asked to opinionated factor of avoiding. The outcome stated that the federations' committees with fewer than five years of work experience held different view from federations' committees with five to ten and more than ten years of working experience.

In addition, importance placed on each factor regarding conflict management styles could be ranked from the most important to the least as following. The federations' committees of Thailand viewed the most important factor being compromise, collaboration, accommodation, avoidance, and competition respectively.

## กิตติกรรมประกาศ

กระผม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ ขอขอบพระคุณต่อความร่วมมือและความช่วยเหลือจากหน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ โดยเริ่มจากทบวงมหาวิทยาลัยที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ให้การสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ให้คำปรึกษาและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงานวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวัฒนา สุนทรชัยที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบวิธีการทางสถิติ เพื่อการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณประธานคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยทั้ง 11 แห่ง ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม และคณะกรรมการบริหารทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยกรุงเทพทุกท่านที่มีส่วนในการบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	III
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	IV
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญแผนภูมิ	VIII
สารบัญตาราง	IX
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาที่จะทำการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมุติฐานของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	11
<b>บทที่ 2</b>	<b>12</b>
<b>วรรณกรรมปริทัศน์</b>	<b>12</b>
<b>ความสำคัญ ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีของรูปแบบ</b>	
<b>การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ</b>	<b>12</b>
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	13
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น	17
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	22
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	27
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	32
<b>ลักษณะของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสหภาพ</b>	
<b>แรงงานในรูปแบบต่าง ๆ</b>	<b>37</b>
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	41
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น	42

	หน้า
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	43
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	45
รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	46
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	48
ประเภทของงานวิจัย	48
ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	50
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การวิเคราะห์ข้อมูล</b>	51
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ</b>	82
<b>บรรณานุกรม</b>	90
<b>ภาคผนวก</b>	
ก. จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม	99
ข. แบบสอบถาม (Questionnaire)	101

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	ลักษณะของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหาร ในสหพันธ์แรงงานไทยกับองค์กรการ	7
2.1	ตาสายการจัดการ	20
2.2	หน้าต่างของโจฮารี (The Johari's Window)	30





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	พฤติกรรมแบบ A และแบบ B ของพนักงาน	15
4.1	จำนวนของแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ	51
4.2	รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และระยะเวลาการทำงานในองค์กร	52
4.3	ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	54
4.4	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกันในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	57
4.5	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกันในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงโดยพิจารณาเป็นรายคู่	59
4.6	ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น	61
4.7	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกันในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น	64
4.8	ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	66
4.9	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกันในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	69
4.10	ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	71

	หน้า	
4.11	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกัน ในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการ ประนีประนอม	74
4.12	ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	76
4.13	การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารที่มีอายุงานแตกต่างกัน ในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	79
4.14	การจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารใน สหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการ หลีกเลี่ยง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขัน การประนีประนอม และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	81

# บทที่ 1

## บทนำ

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทั้งภายในและระหว่างประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมีผลต่อภาวะการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการทางธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นสิ่งซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ (Cox, 1991) นอกจากนี้การได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ Thach และ Woodman (1994) กล่าวว่าจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การลดต้นทุนการผลิตขององค์กร ตลอดจนทั้งคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงตามที่สมยศ พุกเกษมสุข (2532) พบว่าองค์กรมักจะไม่ได้นำความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิและเสรีภาพกับพนักงานเท่าที่ควร โดยขาดความเอาใจใส่ต่อปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนทั้งข้อเรียกร้องต่างๆ ซึ่งเป็นผลให้พนักงานมีความจำเป็นต้องพิจารณาก่อตั้งองค์กรที่สามารถพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงานขึ้นมา สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) กล่าวว่าสหภาพแรงงานเป็นองค์กรที่พนักงานสามารถพึ่งพาได้ในเรื่องเกี่ยวกับการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงานที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร นอกจากนี้ บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2543) กล่าวเสริมว่า การพัฒนาจากสหภาพแรงงานเป็นสหพันธ์แรงงานโดยการรวมตัวของสหภาพแรงงานเข้าด้วยกัน ย่อมส่งผลให้อำนาจในการต่อรองกับองค์กรมีมากขึ้นในการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงาน นิคม จันทรวิฑูร (2543) กล่าวว่าสหพันธ์แรงงานจะมีส่วนในการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงาน แต่ในบางครั้งการเผชิญหน้าในความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างสหพันธ์แรงงานกับองค์กรก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งอาจจะมีผลโดยตรงต่อสิทธิและเสรีภาพของพนักงาน ดังนั้นการพิจารณารูปแบบการจัดการความขัดแย้งตามที่ Thomas (1976) ได้นำเสนอจะเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่สหพันธ์แรงงานนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้การเผชิญหน้าความขัดแย้งมีแนวทางของการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม และสามารถพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงานได้อย่างเต็มที่ โดยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นสิ่งที่บั่นทอนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อีกทั้งทำให้องค์การต้องสูญเสียงบประมาณในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้นอีกด้วย จากการศึกษาของ Sternberg และ Soriano (1984) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงาน ทั้งนี้จากการศึกษาของ Kumar (1989) พบว่า ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานส่วนมากแล้วจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้องค์การจะต้องเข้ามามีบทบาทในการทำให้เกิดความยุติธรรมในผลประโยชน์เหล่านั้นและทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์การเป็นความขัดแย้งที่มีความยากในการแก้ไขปัญหา โดยพนักงานอาจจะมีการก่อตั้งหน่วยงาน โดยการรวมตัวของพนักงานเข้าด้วยกันเพื่อการต่อรองกับองค์การในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) กล่าวว่า การจัดตั้งองค์การประเภทสหภาพแรงงานของพนักงานจะเป็นแนวทางในการต่อรองกับองค์การ ซึ่งนิคม จันทรวีฑูร (2543) กล่าวเสริมว่า การจัดตั้งสหภาพแรงงานของพนักงานควรให้ความสำคัญกับการต่อรองและเรียกร้องในเรื่องเกี่ยวกับการไม่ได้รับความเป็นธรรมที่ได้จากองค์การ แต่การที่สหภาพแรงงานมีการเรียกร้องและก่อปัญหาขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ของสหภาพแรงงานโดยปราศจากเหตุผลและความถูกต้อง ควรได้รับการยกเว้น ไม่ควรเกิดขึ้นในสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานไทยได้รวมตัวเพื่อก่อให้เกิดการต่อรองกับองค์การมากขึ้น ทั้งนี้บัณฑิตย ชาญเศรษฐภูมิ (2543) กล่าวว่า การที่สหภาพแรงงานที่มีการดำเนินงานประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไปยื่นขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการมีอำนาจในการต่อรองกับองค์การ ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่จะถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานกับองค์การ และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยส่วนรวม รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ Thomas (1977) ได้ทำการศึกษา พบว่ามีรูปแบบได้แก่

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## ปัญหาที่จะทำการวิจัย

จากลักษณะของความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวเป็นแนวทางขององค์การที่จะใช้เป็นข้อพิจารณาเพื่อป้องกันการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ขาดความเหมาะสมทั้งระดับองค์การและระดับสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงาน โดยปัญหาที่ผู้วิจัยจะทำการวิจัย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจะทำการศึกษาปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
2. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
3. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
4. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น ที่องค์การและสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมถึงประโยชน์ที่ได้จากการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การและสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานมีระดับที่ลดลง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาของ Dyer และ Song (1998) พบว่าพนักงานที่ทำงานในองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งจะสามารถเรียนรู้การแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีอันเนื่องมาจากได้เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การที่ทำงาน พฤติกรรมการทำงานตลอดทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การเป็นอย่างดี ทั้งนี้ Dettmer (1999) กล่าวเสริมว่าการแก้ไขความขัดแย้งในองค์การ พนักงานที่มีอายุการทำงานมากมักจะรวมกลุ่มกันแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) ที่กล่าวว่าองค์การขนาดใหญ่มักจะมีองค์การที่ก่อตั้งโดยพนักงานที่เรียกว่าสหภาพแรงงานเพื่อคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของพนักงาน การเจรจาต่อรองรวมทั้งการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งพบว่าพนักงานที่เป็นตัวแทนในการทำกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นจะมีอายุการทำงานในองค์การระดับหนึ่ง

ดังนั้น การวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย ที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง โดยมุ่งเน้นอายุการทำงานในองค์กรของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน
2. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นแตกต่างกัน
3. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันแตกต่างกัน
4. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกัน
5. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกันแตกต่างกัน

#### สมมุติฐานของการวิจัย

ในส่วนของสมมุติฐานของการวิจัยนี้จะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยเป็นการเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ดังนี้

เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน
2. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นแตกต่างกัน
3. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันแตกต่างกัน

4. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกัน

5. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน

ดังนั้น สมมุติฐานของการวิจัยนี้ คือ

**สมมุติฐานที่ 1 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

**สมมุติฐานที่ 2 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นแตกต่างกัน

**สมมุติฐานที่ 3 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันแตกต่างกัน

**สมมุติฐานที่ 4 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกัน

**สมมุติฐานที่ 5 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน

#### กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

เมื่อองค์กรมีพนักงานเพิ่มมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องให้สิทธิและเสรีภาพกับพนักงานในการทำงานในขอบเขตที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนดไว้ โดยพนักงานอาจจะมีการตั้งองค์กรที่เรียกว่าสหภาพแรงงานขึ้นมาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงาน และมีการรวมกลุ่มของสหภาพแรงงานเป็นสหพันธ์แรงงานที่มีบทบาทและอำนาจในการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของพนักงานมากขึ้น ทั้งนี้สหพันธ์แรงงานมีบทบาทโดยตรงต่อการเจรจาต่อรองในประเด็นที่อาจจะมี ความคลุมเคลือเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและองค์กร แต่ในบางกรณีความคลุมเคลือของประเด็นต่าง ๆ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะเป็นการนำไปสู่ความสูญเสียทรัพยากร ชื่อเสียงของทั้งพนักงานและองค์กร ดังนั้นการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดย Thomas (1977) กล่าวว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทางการ

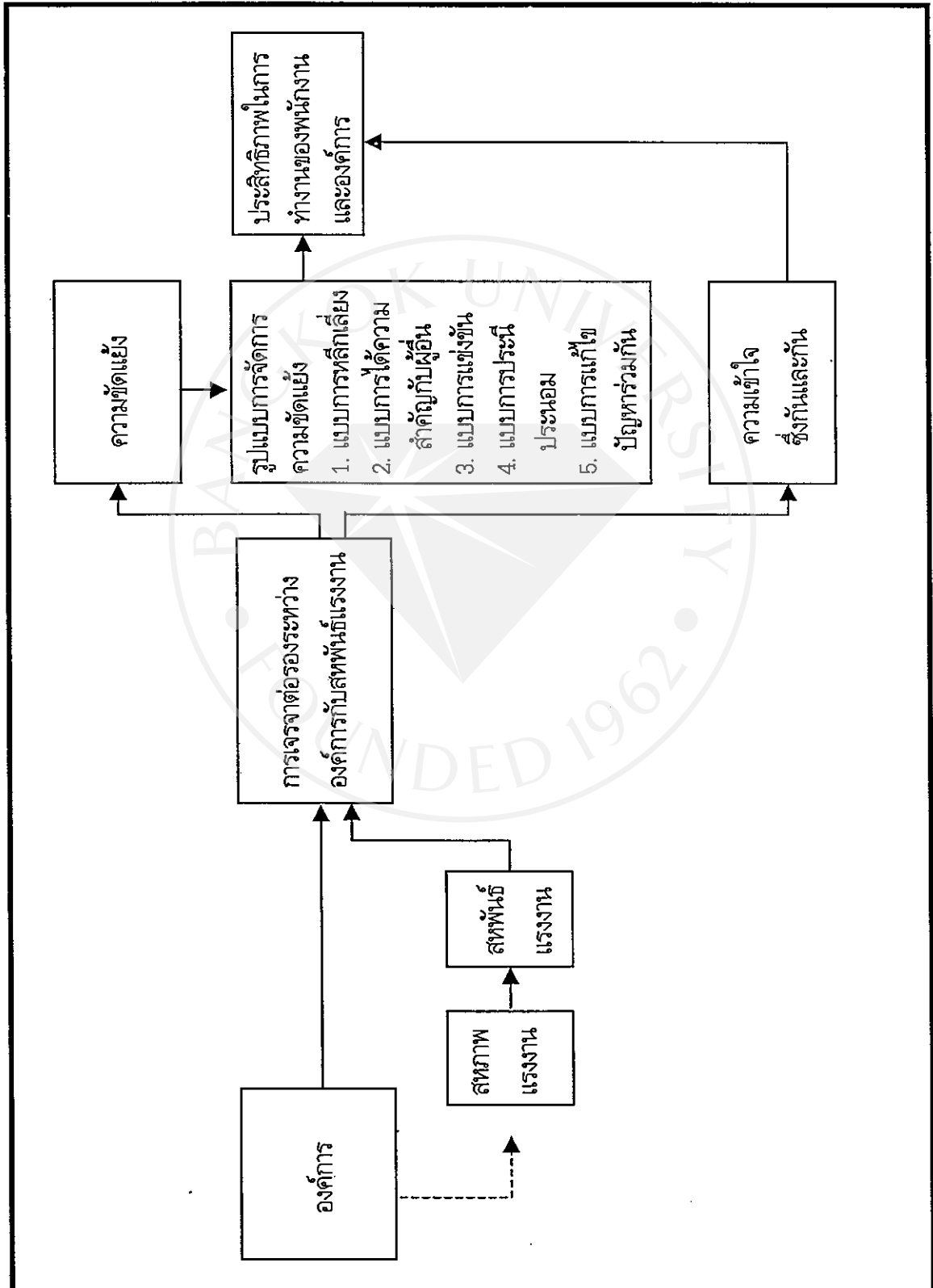
แข่งขัน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้นเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานกับองค์การที่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมที่เกิดขึ้นในการแก้ไขความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์ โดยทุกฝ่ายจะต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และองค์การเป็นหลักแต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของพนักงานโดยส่วนรวมด้วยเช่นกัน





แผนภูมิที่ 1.1 ลักษณะของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์  
แรงงานไทยกับองค์กร



## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในหัวข้อทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย ที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถระบุตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้ดังนี้ คือ

1. ตัวแปรที่หมายถึงคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย
2. ตัวแปรที่หมายถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
  - 2.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
  - 2.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
  - 2.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
  - 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับงานวิจัยในหัวข้อทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถอธิบายถึงขอบเขตของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

### ก. คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย

การศึกษาทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจะมีวิธีการคัดเลือกตัวแทนในการศึกษามาจากรายชื่อคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มาจากการศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กรแรงงานและไตรภาคีในประเทศไทย (บัณฑิตย์ ชาญชูวูฒิ, 2543) ซึ่งประกอบด้วยสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง ได้แก่

1. สหพันธ์แรงงานเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
2. สหพันธ์แรงงานการขนส่งแห่งประเทศไทย
3. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ การตัดเย็บเสื้อผ้า และผลิตภัณฑ์หนังแห่งประเทศไทย
4. สหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย
5. สหพันธ์แรงงานธนาคารและการเงินแห่งประเทศไทย
6. สหพันธ์แรงงานโลหะแห่งประเทศไทย
7. สหพันธ์แรงงานกระดาษและการพิมพ์แห่งประเทศไทย
8. สหพันธ์แรงงานสยามอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย
9. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมคานงานก่อสร้างและคานงานทำไม้แห่งประเทศไทย

10. สหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

11. สหพันธ์แรงงานยานยนต์แห่งประเทศไทย

เหตุผลของการใช้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยเป็นตัวแทนในการศึกษา เนื่องจากคณะกรรมการบริหารเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารขององค์กรธุรกิจที่คณะกรรมการบริหารสังกัดอยู่ และอาจจะมีผลต่อความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา ดังนั้นจึงเป็นการดีที่จะทราบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งใดที่จะมีผลให้เกิดการยอมรับของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ระดับความขัดแย้งลดลงและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีมากขึ้น สำหรับจำนวนคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยจากการศึกษาของ บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2543) พบว่ามีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 200 คน จากสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง

## ข. วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

### 1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับงานวิจัยนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีทั้งหมด 11 แห่ง ทั้งนี้ลักษณะของคำถามที่จะทำการสอบถามกับคณะกรรมการเหล่านั้นจะเป็นการสอบถามในเรื่องของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
- 1.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
- 1.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
- 1.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
- 1.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

### 2. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ทั้งนี้จะทำการสอบถามทัศนคติกับคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีทั้งหมด 11 แห่ง โดยข้อมูลที่จะนำเสนอในงานวิจัยจะใช้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้โดยตรงจากการสอบถามจากคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย รวมถึงจะมีการนำเสนอข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบการอธิบายร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิเพื่อให้ผลงานวิจัยมีความถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น

### 3. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยจะใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยรายงานผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 การทดสอบความแตกต่างในเรื่องของทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จะใช้วิธีการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และ Post Hoc Tests Multiple Comparisons ด้วยวิธีของ Scheffe

การทดสอบค่าทางสถิติทุกค่าจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานไทยกับองค์กรที่สหภาพแรงงานสังกัดอยู่ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความขัดแย้งขององค์กรทั้งสองฝ่ายข้างต้นมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งออกมาในรูปแบบของการเดินขบวนประท้วง การต่อต้านการทำงาน เป็นต้น โดยปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากการขาดการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการตรวจสอบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันย่อมเป็นแนวทางในการประสานการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ในส่วนของงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาเฉพาะทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อทราบแนวทางของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเข้าใจบทบาท รวมทั้งข้อดีข้อเสียของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลในการได้มาซึ่งประโยชน์ที่สหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานไทยสามารถจะได้รับ ซึ่งถ้าหากองค์กรมีความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบและมีทัศนคติการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานไทยมีเหตุผล และยอมรับได้ก็ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดี และทำให้การทำงานโดยส่วนรวมขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**สหภาพแรงงาน** หมายถึงองค์การที่มีความถาวรโดยการจัดตั้งขึ้นจากลูกจ้างเพื่อคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของลูกจ้าง และเพื่อการปรับปรุงสภาพการทำงาน รวมทั้งชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างให้มีระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

**สหพันธ์แรงงานไทย** หมายถึง สหภาพแรงงานตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไป ซึ่งมีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน อาจจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานได้ หรือสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างทำงานในกิจการประเภทเดียวกันก็อาจจะจดทะเบียนจัดตั้งสหพันธ์แรงงานขึ้นได้เช่นกัน

**คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย** หมายถึง ตัวแทนของสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานไทยที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อการแสวงหา และคุ้มครองผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับสภาพการจ้าง การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

**การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง** หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่ไม่มีความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือพยายามหลีกเลี่ยงหนีต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยมีความคิดว่าความขัดแย้งเหล่านั้นเมื่อเกิดขึ้นได้ก็ยอมจะสูญสลายไปได้เช่นเดียวกัน

**การจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น** หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่บุคคลให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้อื่นมีความสุขและความพึงพอใจ ในขณะที่เดียวกันตนเองอาจจะไม่ได้รับความสุขและความพึงพอใจก็ตาม

**การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน** หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่บุคคลตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลของการขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

**การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม** หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นระหว่างกันโดยทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ดังกล่าวมีความพึงพอใจกับผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับ

**การจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน** หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเน้นถึงการทำให้ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจสูงสุด โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ทั้งนี้จะต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกันและกันในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมปริทัศน์

วรรณกรรมปริทัศน์สำหรับงานวิจัยหัวข้อทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสำคัญ ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ

- 1.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
  - 1.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
  - 1.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
  - 1.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
  - 1.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. ลักษณะของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสหภาพแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ
- 2.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
  - 2.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
  - 2.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
  - 2.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
  - 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1. ความสำคัญ ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ

Tjosvold (1991) กล่าวว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นสถานการณ์ของการมีเป้าหมาย ทัศนคติ อารมณ์และความรู้สึก ตลอดทั้งพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ของพนักงานที่นำไปสู่การเป็นปฏิปักษ์ซึ่งกันและกันของพนักงาน Miles (1991) กล่าวเสริมว่าความขัดแย้งนอกจากจะเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับพนักงานแล้ว ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้ Thomas (1976) ได้อธิบายเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่สามารถนำมาพิจารณาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

### 1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง เป็นรูปแบบการจัดการที่ไม่มี ความสนใจต่อความขัดแย้ง หรือพยายามหลีกเลี่ยงหนีต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีความคิดว่าความขัดแย้งเหล่านั้น เมื่อเกิดขึ้นมาได้ก็ยอมที่จะสูญสลายไปได้ด้วยเช่นกัน จากการศึกษาของ Morris และคณะ (1998) พบว่า การแก้ไขความขัดแย้งของชาวอเมริกันกับชาวเอเชียมีความแตกต่างกัน โดยพบว่า การแก้ไขความขัดแย้งของชาวอเมริกันจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ในขณะที่ชาวเอเชียจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง นอกจากนี้ Dyer และ Song (1998) พบว่าการแก้ไขความขัดแย้งโดยมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง อาจจะเสี่ยงการปะทะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ความขัดแย้งมีความรุนแรงที่ไม่สามารถประสานความร่วมมือได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baron Fortin และ Frei (1990) ที่กล่าวว่าความรุนแรงของการปะทะกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งกันจะลดระดับความรุนแรง ถ้าหากนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมาใช้ แต่ทั้งนี้ Baron Fortin และ Frei เคารพว่า ควรพิจารณาการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง โดยพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไม่ใช่ทั้งหมด

Gladwin และ Walter (1980) พบว่าองค์การที่เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง คือ บริษัท Exxon ที่ได้ย้ายพนักงานระดับผู้บริหารออกจากประเทศอาเจนตินา อันเนื่องมาจากความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นกับพนักงานระดับผู้บริหารที่มีความขัดแย้งระหว่างการทำงานกับชาวอาเจนตินา และมีอัตราการลักพาตัวพนักงานระดับผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้บริษัท Exxon ต้องใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น Baron Fortin และ Frei (1990) ยังพบว่า เมื่อองค์การของพนักงาน เช่น สหภาพแรงงานมีความเห็นไม่ตรงกับองค์การอย่างรุนแรง และนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกัน องค์การหรือสหภาพแรงงานควรจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เมื่อเหตุการณ์สงบลงทุกฝ่ายสามารถให้เหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ไม่ควรถูกนำมาใช้บ่อย เพราะอาจจะก่อปัญหาร้ายแรงในการควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับการที่พนักงานใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่ควรศึกษา ทั้งนี้จะเป็นแนวทางในการเข้าใจธรรมชาติของการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Riskas (1998) พบว่าพนักงานจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงในลักษณะดังต่อไปนี้

1. การคาดหวังการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี
2. การให้โอกาสคนอื่นได้แก้ไขและปรับปรุงตนเอง
3. การไม่ต้องสูญเสียความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมักเกิดขึ้นจากการให้ผู้ที่มิอำนาจมากกว่าแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป ซึ่ง Feldman (1985) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่ใช่แนวทางของการแก้ไขความขัดแย้งที่ดี แต่ในบางกรณีก็เป็นประโยชน์ในแง่ของการทำให้ความขัดแย้งมีระดับที่ลดลง รวมทั้งทำให้ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาลดลงด้วย รวมทั้งการศึกษาของ Walton (1987) กล่าวว่า วิธีการที่จะทำให้เหตุการณ์ของความขัดแย้งที่มีระดับรุนแรงสามารถลดระดับความรุนแรง ฝ่ายของพนักงานหรือฝ่ายขององค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา แต่ทั้งนี้ Walton กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจกัน รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อกันและกันด้วย จะทำให้รูปแบบของการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงประสบความสำเร็จ

การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรได้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระหว่างพนักงานกับองค์กรมักเกิดขึ้นจากที่พนักงานมีความเชื่อว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะมีผลลุกลามใหญ่โตได้ ถ้าหากว่าพนักงานแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเอง และจะมีผลต่ออนาคตขององค์กร (Tjosvold, 1991) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Bell (1991) พบว่า พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน จะมีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อการตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากการเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ และมีทิศทางของการแก้ไขปัญหาก็เป็นไปด้วยดี แต่การศึกษาของ Baron Fortin และ Frei (1990) พบว่าในปัจจุบันมีการโยกย้ายการทำงานกันค่อนข้างมากทำให้มีพนักงานใหม่ในองค์กรต่าง ๆ มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการสร้างกลุ่มสหภาพแรงงานขึ้นมาต่อรองกับองค์กร ซึ่งมีผลทำให้พนักงานไม่ยอมรับการแก้ไขความขัดแย้งด้วยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง เหมือนกับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลายาวนาน

นอกจากนี้ การที่พนักงานใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง เป็นผลมาจากการที่พนักงานไม่มีความประสงค์ที่จะเกิดภาวะความเครียดในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการมอบปัญหาและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้กับผู้บริหารขององค์กรในการหาแนวทางทำให้ความขัดแย้งมีระดับที่ลดลง (Ivancevich and Matteson, 1980) McGrath (1976) กล่าวว่า พนักงานในองค์กรอาจตระหนักถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองว่ามีระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารขององค์กร จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารขององค์กรหาแนวทางในการทำให้เหตุการณ์ของความขัดแย้งหมดไป



ทั้งนี้ McGrath กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง นอกจากจะทำให้พนักงานมีระดับความเครียดที่ลดลงอันเนื่องมาจากไม่ต้องเผชิญกับการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแล้ว ยังพบว่าผู้บริหารขององค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี และมีความรวดเร็วที่จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ หมดไป นอกจากนี้จากการศึกษาของ Thomas (1976) พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรได้มีการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. แนวทางของการแก้ไขปัญหามีจำนวนมากขึ้น
2. เวลาของการแก้ไขปัญหามีมากขึ้น
3. การแก้ไขปัญหามาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารของ

องค์กรที่สามารถทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้

Friedman และ Rosenman (1974) กล่าวว่า การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากพนักงานเหล่านั้นมีพฤติกรรมแบบ B ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและไม่สนใจต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 2.1 พฤติกรรมแบบ A และ B ของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 พฤติกรรมแบบ A และ B ของพนักงาน

พฤติกรรมแบบ A	พฤติกรรมแบบ B
1. ให้ความสำคัญกับเวลาที่เร่งด่วน	1. ความเร่งด่วนไม่เป็นสาระสำคัญ
2. ให้ความสำคัญกับจำนวนครั้งที่งานประสบความสำเร็จ	2. ขาดความกระตือรือร้นต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น
3. ให้ความสำคัญกับการแข่งขัน เพื่อความมั่นคงของสถานการทำงานของตนเอง	3. การให้สิทธิผู้อื่นที่มีอำนาจมากกว่าในการตัดสินใจต่อการทำงานของตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับความก้าวร้าวในการที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและความคลุมเคลือ	4. ความก้าวร้าวในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารมากกว่า

ที่มา : Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T.1984. "A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress and Consequences." **Human Relations** 37 : 491-513.

จากตารางที่ 2.1 พบว่า พฤติกรรมแบบ B ของพนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ตลอดทั้งมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจให้ผู้อื่นที่มีอำนาจมากกว่าตนเองแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อลดระดับความเครียดที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาคความขัดแย้งเหล่านั้น ซึ่งแตกต่างไปจากพฤติกรรมแบบ A ของพนักงานที่มีพฤติกรรมที่จะเผชิญกับปัญหาคความขัดแย้งและพิจารณาปัญหาคความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขด้วยศักยภาพของตนเองมากกว่าการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นมาจาก 2 ลักษณะ คือ ความเกรงใจของพนักงานที่มีต่อองค์การและความเกรงกลัวของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งทั้ง 2 ลักษณะของการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การ King และ Miles (1990) กล่าวว่าผลของการแก้ไขความขัดแย้งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันโดยการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การที่เกิดขึ้นมาจากความเกรงใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีแนวโน้มว่าพนักงานจะยอมรับต่อการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากผู้บริหารขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Misumi และ Peterson (1985) ที่กล่าวว่าพนักงานจะมีความเกรงใจ ความศรัทธาและความเคารพต่อผู้บริหารขององค์การในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากพนักงานได้มีประสบการณ์ต่อการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารขององค์การในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความรวดเร็วของการแก้ไขความขัดแย้ง และเกิดความเป็นธรรมกับทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเหล่านั้น
  2. ผลของการแก้ไขความขัดแย้งมีความถูกต้อง และคุณภาพที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโดยส่วนรวม
  3. การมุ่งเน้นในเรื่องของการรักษาระดับความเป็นห่วงเป็นใยต่อพนักงาน
  4. ความสนใจต่ออารมณ์และความรู้สึกของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง
- ในการกระทำ
5. การลดภาวะความเครียดที่พนักงานจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้น

ในส่วนของการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การที่เกิดมาจากความเกรงกลัวของพนักงานที่มีต่อองค์การเป็นการหลีกเลี่ยงที่พนักงานได้รับความกดดันจากอำนาจที่มาจากสายบังคับบัญชาที่มีอยู่ในโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารขององค์การจะต้องตรวจสอบดูว่าพนักงานหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอันเนื่องมาจากความกดดันจากอำนาจของผู้บริหารองค์การหรือไม่ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Beeman และ Sharkey (1987) พบว่า ความกดดันที่ผู้บริหารมีต่อพนักงานจะทำให้เกิดการเมืองในองค์การขึ้นมา

ทั้งนี้หากว่าการเมืองในองค์กรมีขอบข่ายไม่กว้างมากนัก ความขัดแย้งอาจจะมีไม่มาก แต่ถ้าหากความกดดันดังกล่าวมีมากอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่ยากจะมีการควบคุมให้สงบได้

การศึกษาของ Gioia และ Longenecker (1994) กล่าวว่าควรให้พนักงานได้มีโอกาสตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารขององค์กร มากกว่าการที่พนักงานมีความเกรงใจหรือเกรงกลัว เพราะพฤติกรรมเช่นนั้นก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหามากกว่าการไม่ครบวงจรของปัญหาที่เกิดขึ้น ทุก ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาควรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

การหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาของพนักงานอีกประการหนึ่งมาจากการที่พนักงานเห็นความสำคัญของการแก้ไขปัญหา ไม่มีส่วนสำคัญที่จะให้ความสนใจ โดยการศึกษาของ Schwenk (1995) พบว่าพนักงานในองค์กรมักจะใช้เวลาในการตัดสินใจต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นมาจากศักยภาพทางด้านความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีน้อยกว่าผู้บริหารในองค์กร และจากสภาพการณ์ดังกล่าวเป็นผลให้พนักงานขาดความสนใจต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ได้มีผลโดยตรงกับพนักงานมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kahneman (1991) ที่กล่าวว่า ถ้าผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก พนักงานสามารถยอมรับได้

## 2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นรูปแบบการจัดการที่บุคคลให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้อื่นมีความสุขและความพึงพอใจ ในขณะที่ตัวตนเองอาจจะไม่ได้รับความสุขและความพึงพอใจก็ตาม (Vayrynen, 1991) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทิศทางที่ราบรื่น อันเนื่องมาจากจะมีผู้ที่เสียผลประโยชน์ให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ทั้งนี้ Kolb และ Bartunek (1992) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีการนำเอารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นจะต้องมีความจริงใจต่อกันและกัน ผู้ที่เสียสละจะต้องเสียสละด้วยความจริงใจ ซึ่งลักษณะของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น Walton (1987) กล่าวว่า มีประเด็นสำคัญดังนี้

1. เมื่อตนเองทราบว่าตนเองไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีโอกาสได้ทำงานแทน ไม่ขัดขวางจนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา
2. เมื่อความร่วมมือและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีบทบาทสำคัญและการเสียสละ จะทำให้ความร่วมมือและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีประสิทธิภาพ

3. การเสียสละเวลาให้ความสำคัญกับความผิดพลาดของพนักงานด้วยความเป็นห่วง เป็นโยและจริงใจในการให้พนักงานได้พัฒนาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
4. การทำให้เกิดความสามัคคีกันในกลุ่มทำงานอันเนื่องมาจากความเกรงอกเกรงใจกัน และจริงใจต่อกัน

Mastenbroek (1987) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น ควรเริ่มจากการที่พนักงานระดับผู้บริหารแสดงความเสียสละ ความจริงใจ ความรัก และความห่วงใยต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยที่พิจารณาว่าพนักงานระดับผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ จะทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันจากการศึกษาของนิคม จันทรวิฑูร (2543) กล่าวว่า ในองค์การจะมีสหภาพแรงงานที่องค์การจะต้องให้ความสนใจต่อความต้องการของสหภาพแรงงาน ทั้งนี้องค์การจะต้องตรวจสอบดูว่าเหตุผลหรือข้อเรียกร้องของสหภาพแรงงานมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ถ้ามีความเป็นไปได้และมีเหตุผลเพียงพอ องค์การจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้ให้กับสหภาพแรงงานเหล่านั้น เพื่อไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Walton (1987) พบว่าการอยู่บนหลักของความมีเหตุผล และยอมรับการเป็นผู้ให้ในกรณีของการทำให้คนส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์ย่อมเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมาใช้โดยส่วนมากแล้วเกิดจากการที่พนักงานมีความเกรงกลัวต่อผู้บริหาร อันเนื่องมาจากผู้บริหารมีอำนาจมากกว่าในการกำหนดแนวทางการทำงาน ตลอดทั้งการว่าจ้างหรือเลิกจ้างพนักงาน โดยทั่วไปแล้วความเกรงกลัวต่อผู้บริหารในกรณีที่พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีอำนาจตามการศึกษาของ Kanter (1979) พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งในการทำงานโดยเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร พนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้บริหารอาจจะใช้อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) ในการจัดการกับพนักงาน ตลอดทั้งอำนาจทางกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ (Legitimate Power) ในการกำหนดขอบเขตของการควบคุมพนักงาน ซึ่งพนักงานย่อมมีความหวาดกลัว และมักจะยอมให้ผู้บริหารได้ดำเนินกิจกรรมตามที่ผู้บริหารมีความต้องการ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Kotter (1978) พบว่า ถ้าหากผู้บริหารขององค์การมีอำนาจในการตัดสินใจต่อข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการที่พนักงานได้มอบความไว้วางใจในการเป็นผู้ตัดสินใจต่อข้อขัดแย้งเหล่านั้นอย่างเป็นธรรมกับพนักงานทุก ๆ คน

นอกจากการที่พนักงานเกิดความเกรงกลัวผู้บริหารและมอบอำนาจตัดสินใจต่อการจัดการความขัดแย้งให้กับผู้บริหารแล้ว จากการศึกษาของ Kotter (1990) พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารมีส่วนในการที่จะทำให้พนักงานมีความไว้วางใจ โดยพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีความเมตตา

กรรณา เห็นอกเห็นใจ ตลอดทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานมักจะได้รับความไว้วางใจในการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องที่เป็นปัญหาของพนักงาน Bryman (1992) พบว่า การยอมรับในการแก้ไขปัญหามาจากพนักงานจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ มากกว่าผู้บริหารที่ใช้แต่อำนาจเพียงอย่างเดียว

สำหรับผู้บริหารที่พนักงานให้ความคิดเห็นว่าเป็นสามารถไว้วางใจให้เป็นผู้จัดการความขัดแย้งได้นั้น จากการศึกษาค้นคว้าของ Likert (1961) พบว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Employee-Centered Supervisors) จะได้รับความไว้วางใจ และทัศนคติที่ดีกว่าผู้บริหารที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับผลผลิต (Production-Centered Supervisors) เพียงอย่างเดียว และพบว่าเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ระดับของความรุนแรงของปัญหาจะมีระดับที่แตกต่างกัน โดยพบว่าผู้บริหารที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับพนักงานจะมีระดับความรุนแรงที่น้อยกว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับผลผลิต นอกจากนี้จากการศึกษาค้นคว้าของ Bass (1981) พบว่า ผู้บริหารที่มุ่งโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) เพียงอย่างเดียวจะทำให้พนักงานมีความไว้วางใจและให้ความเคารพนับถือน้อยกว่าผู้บริหารที่มุ่งสร้างน้ำใจกับพนักงาน (Consideration)

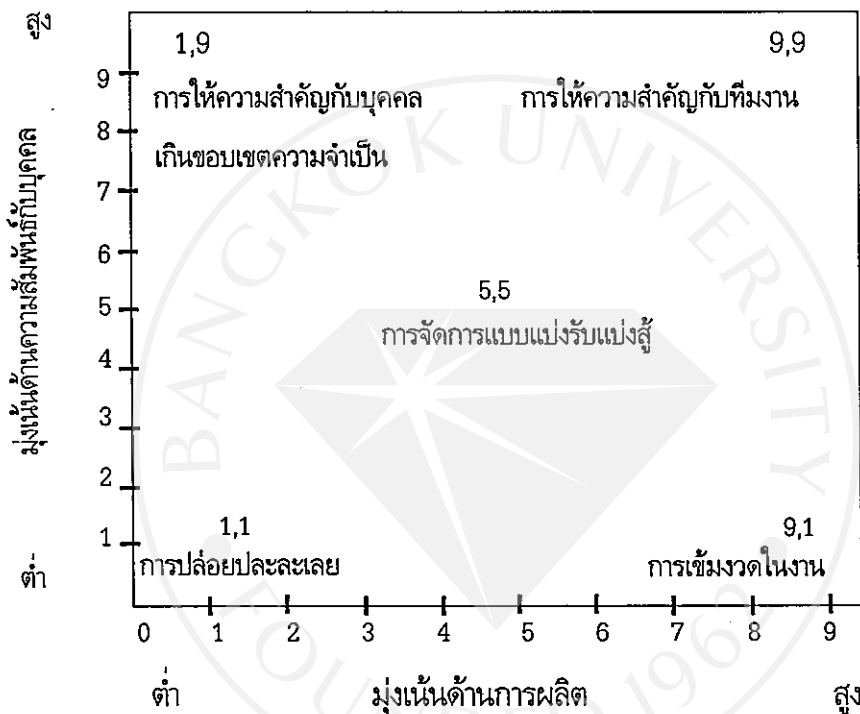
การศึกษาค้นคว้าของ Vroom และ Mann (1960) พบว่าการแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าจะปฏิบัติตามในทุกกรณีที่เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นมานั้น ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมดังนี้

1. แสดงความแข็งแกร่ง ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ
2. การให้ความสำคัญกับแนวคิดของพนักงานทุก ๆ คน
3. การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของพนักงาน
4. การให้อภัยกับพนักงานเมื่อทำงานผิดพลาด และให้ปรับปรุงตัวในครั้งต่อไป
5. การเป็นห่วงเป็นใยพนักงานเมื่อพนักงานมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

นอกจากนี้จากการศึกษาค้นคว้าของ Kouzes และ Posner (1995) ในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารขององค์การเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน โดยผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของตนเองในการประสานความร่วมมือกับพนักงานได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ Kouzes และ Posner กล่าวว่า การประสานความร่วมมือกับพนักงานที่ดีจะเป็นแนวทางของการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้ นอกจากนี้ ถ้าหากว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของพนักงานแล้ว พนักงานจะมีความยินดีที่จะมอบความไว้วางใจในการตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

การศึกษาของ Blake และ Mouton (1978) ในเรื่องเกี่ยวกับตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) พบว่า ความเคารพนับถือของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานมักพบว่าพนักงานจะให้ความเคารพนับถือและศรัทธาต่อหัวหน้าที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับทีมงาน ซึ่งจะเป็นหัวหน้าที่มุ่งเน้นในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลและด้านการผลิตในระดับสูงสุดดังแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1 ตาข่ายการจัดการ



ที่มา : Blake, R.R.; and Mouton, J.S. 1978. **The New Managerial Grid**. Houston : Gulf Publishing.

จากแผนภูมิที่ 2.1 อธิบายเกี่ยวกับหัวหน้าที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับทีมงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์กับบุคคลและด้านการผลิตระดับสูงมากกว่าในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งในลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าการเคารพนับถือ และศรัทธาจากพนักงานย่อมเกิดขึ้น นอกจากนี้การศึกษาของ Conger (1994) กล่าวว่า การเป็นหัวหน้าที่นำเคารพนับถือ (Charismatic Supervisors) เป็นส่วนหนึ่งของการที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจและเคารพนับถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นมาในระหว่างการทำงาน พนักงานจะให้ความไว้วางใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีความคิดว่าหัวหน้าจะเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรมและสามารถทำให้พนักงานพบหนทางในการแก้ไขปัญหาที่พนักงานทุก ๆ คนมีความพึงพอใจ ซึ่งลักษณะของหัวหน้าที่

ที่นำเคาเรนซ์ถือมีลักษณะคล้ายกับหัวหน้าที่มีลักษณะแบบยืดหยุ่น (Transformation Supervisors) ที่ Podsakoff MacKenzie และ Bommer (1996) ได้กล่าวว่าเป็นหัวหน้าที่มีความจริงใจต่อพนักงาน โดยทั้งหัวหน้าและพนักงานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดเวลา

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของการให้ความสำคัญกับผู้อื่น โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกันในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตามที่ Warschaw (1980) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมาจากความคาดหวังที่ไม่เป็นทางการ ที่มีการแลกเปลี่ยนกันโดยอาศัยความไว้วางใจกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่พนักงานจะให้ความสำคัญกับหัวหน้าในทางที่ดี เพื่อที่จะได้รับการประเมินผลทั้งทางด้านตำแหน่งงานและเงินเดือนในอนาคต ทั้งนี้หัวหน้าก็จะได้รับความไว้วางใจจากพนักงานในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยปราศจากการต่อต้านจากพนักงาน เป็นต้น

การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ตามที่ Gosselin (1993) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาความขัดแย้ง
2. การแสดงความนับถือต่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่า และมีส่วนในผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต
3. การทำให้สถานการณ์ผ่อนคลาย มีการสูญเสียน้อยลง อันเนื่องมาจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ ฟังพียงซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาของ Bodine (1998) พบว่า การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นโดยยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก จะทำให้การแก้ไขปัญหาที่มีความง่ายตายและไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาโดยการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีอำนาจมากกว่า ซึ่งในส่วนของการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) โดยลักษณะของการติดต่อสื่อสารทางเดียวตามที่ Hawkins และ Preston (1981) กล่าวถึงจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว โดยมีลักษณะดังนี้

1. พนักงานทุก ๆ คนจะรับฟังคำสั่งจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว
2. การแสดงความคิดเห็นไม่ได้รับความสนใจ
3. การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีอำนาจมากกว่าตามสายบังคับบัญชา
4. การได้รับการลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดขึ้น

จากลักษณะของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจะสามารถใช้ได้ดีกับการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น ถ้าหากว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือปฏิบัติตามคำสั่งจะก่อประโยชน์ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติตามในอนาคต

### 3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน เป็นรูปแบบการจัดการที่บุคคลตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น (Stenberg and Soriano, 1984) ซึ่ง Pinkley (1990) กล่าวเสริมว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน บุคคลจะพยายามหาหนทางในการมุ่งสู่เป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจต่อเป้าหมายของผู้อื่น ตลอดทั้งการหว่านล้อมผู้อื่นให้เข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นสิ่งที่มีความถูกต้อง และสิ่งที่ผู้อื่นทำเป็นสิ่งที่ผิดและต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Dettmer (1999) กล่าวว่า การแก้ไขความขัดแย้งโดยการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้ มักจะก่อให้เกิดความโกรธ ความขัดแย้ง การไม่เข้าใจกัน การขาดความสามัคคีอันเนื่องมาจากฝ่ายที่เสียผลประโยชน์จะไม่ยอมรับต่อความสูญเสียที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากผู้ที่เสียผลประโยชน์ทำในสิ่งที่มีความถูกต้อง แต่ผู้ที่ได้ผลประโยชน์ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ Fram และ Withers (1999) กล่าวว่า การแก้ไขความขัดแย้งที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันควรตระหนักในสิ่งต่อไปนี้

1. การให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
2. การอธิบายถึงข้อจำกัดของความขัดแย้ง
3. การระบุถึงวัตถุประสงค์ของการแก้ไขความขัดแย้ง
4. การสร้างภาพร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

การแก้ไขความขัดแย้งที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ควรตระหนักถึงความถูกต้อง เหตุผล และการชี้แจงให้กับผู้ที่เสียผลประโยชน์ยอมรับ ทั้งนี้การเสียผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นผลประโยชน์ที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร การยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์จะเป็นหนทางของการนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร (Shankman, 1999) ซึ่ง Lindo (1998) กล่าวว่า การขาดการชี้แจงให้พนักงานมีความเข้าใจถึงบทบาทการแก้ไขความขัดแย้งที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ในขณะที่พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อผู้บริหารชี้แจงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันให้กับพนักงาน การยอมรับของพนักงานจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการต่อต้านองค์การของพนักงาน



นอกจากนี้ Bazerman Tenbrunsel และ Wade-Benzoni (1998) กล่าวว่า การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้กับองค์กร ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขความขัดแย้ง ทั้งนี้บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีคุณธรรมและศีลธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้น บุคคลที่ได้ผลประโยชน์ควรตระหนักว่าผลประโยชน์ที่ได้จะต้องตอบสนองต่อองค์กรหรือบุคคลโดยส่วนรวม และผู้เสียผลประโยชน์จะต้องยอมรับในการสูญเสียผลประโยชน์ในครั้งนั้น ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Genest (1996) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่พนักงานมีเป้าหมายของตนเอง และพยายามตอบสนองต่อเป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจต่อเป้าหมายของผู้อื่น ตลอดทั้งเป้าหมายขององค์กรย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทั้งนี้ Amason (1996) กล่าวเสริมว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่พนักงานขององค์กรต่างสนองความต้องการของเป้าหมายของตนเองเป็นหลักควรจะต้องกลับมาพิจารณาว่า ถ้าหากเป้าหมายของตนเองประสบความสำเร็จแล้ว แต่ถ้าหากว่าเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายโดยส่วนรวม แต่การศึกษาของ Lapig (1995) กล่าวว่า ถ้าหากว่าความขัดแย้งที่ฝ่ายพนักงานเองกำหนดขึ้นมาจากการตอบสนองต่อเป้าหมายของตนเองเป็นหลักจะมีระดับความขัดแย้งที่ลดลง

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันในองค์กร จากการศึกษาของ Robbins (1974) พบว่า ความขัดแย้งอาจมาจากการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร โดยฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่ามักจะเอาเปรียบฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่า โดยอาจจะมีกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อเป็นประโยชน์กับตนเอง แต่ทั้งนี้ Brown (1983) กล่าวว่า การเอาเปรียบกับฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่าจะมีส่วนของการเพิ่มระดับความขัดแย้งของปัญหาที่เกิดขึ้นจนไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การประท้วงจากพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น การแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงเป็นสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา

การศึกษาของ Fortado (1992) พบว่าการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้ในการแก้ไขปัญหามีสาเหตุมาจาก

1. การไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ในการทำงานอีกต่อไป
2. ความสัมพันธ์ในการทำงานในอนาคตไม่มีความสำคัญ
3. การที่จะทำให้ตนเองตกต่ำ
4. การไม่สนใจผู้อื่นนอกจากตนเอง
5. ฝ่ายอื่นมีอำนาจมากกว่า

Lewicki และ Bunker (1995) กล่าวว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันจะเน้นในเรื่องของความแตกต่างของแต่ละฝ่ายที่มีส่วนในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการให้ความสำคัญกับการได้เปรียบเสียเปรียบเป็นหลัก โดยขณะที่มีการแก้ไขปัญหาความรู้สึกในเรื่องของการเป็นฝ่ายชนะจะมีสูง ในขณะที่ความไว้วางใจตลอดทั้งความเป็นมิตรจะมีระดับที่น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Neale และ Bazeman (1983) ที่กล่าวว่าสถานการณ์ของการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันจะเป็นสถานการณ์ของแนวคิด “ข้าพเจ้าชนะ ท่านแพ้” ทุก ๆ ฝ่ายจะมีดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ และได้ส่วนแบ่งของผลประโยชน์มากที่สุด ซึ่งต้องอาศัยการแสดงออกถึงพฤติกรรม เทคนิคที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง โดยอาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงคุณธรรมที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

Lewicki (1992) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันจะใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ทุก ๆ ฝ่ายไม่สามารถประนีประนอมต่อผลประโยชน์ที่ต้องแบ่งปันกันได้ โดยทุก ๆ ฝ่ายมีความต้องการผลประโยชน์ที่มากกว่าหรือทั้งหมด ดังนั้นเวลาที่สูญเสียไปจะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับการค้นหาแนวทางที่จะได้เปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง นอกจากนี้ Fortado (1992) กล่าวว่า การได้เปรียบในการเป็นผู้ชนะในทุกกรณีนั้นจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับความแข็งแกร่ง การวางแผน ความชาญฉลาดและประสิทธิภาพของฝ่ายตรงข้ามว่ามีอยู่ในระดับใด และจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการได้เปรียบในประเด็นเหล่านั้น

นอกจากนี้การได้เปรียบในการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันจากการศึกษาของ Roth Murnighan และ Schoumaker (1988) กล่าวว่า ควรตรวจสอบสถานการณ์ของการที่จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดที่จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่ง Roth Murnighan และ Schoumaker ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่อาศัยเวลาในการแก้ไขมาก ตลอดทั้งไม่ต้องการการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อไป

2. สถานการณ์ที่ต้องได้ผลประโยชน์มากกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การให้ความสนใจต่อสิ่งที่เป็นวัตถุมากกว่าจิตใจ

4. การคาดคะเนว่าฝ่ายตรงข้ามกำลังใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

กับฝ่ายตนเอง

เทคนิคของการที่จะทำให้การจัดการรูปแบบความขัดแย้งแบบการแข่งขันสามารถได้เปรียบคู่แข่งที่ Rubin และ Brown (1975) ได้กล่าวถึงจะเป็นในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาถึงระยะเวลาของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายเมื่อมีการถอนตัวจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
  2. การพิจารณาหาแนวทางที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งจะต้องอาศัยการวางแผนที่มีความรอบคอบในแนวทางเหล่านั้น
  3. การมุ่งประเด็นในเรื่องของการได้มาซึ่งผลประโยชน์ และความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง โดยให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์เป็นเรื่องรอง
  4. การเป็นผู้ที่เก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นของความขัดแย้งให้มากที่สุดเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นเครื่องมือในการได้เปรียบกับคู่แข่ง
  5. การกำหนดเป้าหมายไว้สูงเพื่อก่อให้เกิดความต้องการฝ่าฟันเพื่อให้ได้ชัยชนะ
- เมื่อมีการรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทุก ๆ ฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจกับธรรมชาติของการจัดการความขัดแย้งประเภทนี้ โดยอาจจะต้องใช้เวลา ตลอดทั้งงบประมาณในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากต่างฝ่ายต่างต้องการชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถได้เปรียบในการจัดการความขัดแย้งเหล่านั้น (Fram and Withers, 1999) นอกจากนี้การประเมินกำลังในการแข่งขันเพื่อชัยชนะของตนเอง ควรมีความตระหนักถึงความสามารถของตนเองและทางการเงินด้วย การที่ตนเองได้รับชัยชนะแต่ผลประโยชน์ที่เสียไปมีมากกว่าที่ได้รับ ตลอดทั้งทำให้ความสามารถของตนเองมีระดับที่ลดลง ควรเป็นประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาในการมีส่วนในการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (Pandolfini, 1989) Sternberg และ Soriano (1984) กล่าวว่า การกำจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันควรอาศัยการร่วมกันของทุก ๆ คนในการค้นหากลยุทธ์ในการได้เปรียบและได้ชัยชนะกับฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายตลอดทั้งเวลาในการแก้ไขปัญหาลดลง รวมถึงสามารถทำให้มีความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาในเรื่องต่อไป จากการศึกษาของ Greenhalgh Chapman และ Neslin (1992) พบว่า การเป็นผู้ชนะได้ในทุกสถานการณ์ ผู้ชนะจะต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านความคิด ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และก่อนที่จะมีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันควรศึกษาประเด็นสำคัญ ๆ ของปัญหาในความขัดแย้งเหล่านั้นให้ชัดเจนรวมทั้งเตรียมแนวทางในการต่อรองเพื่อทำให้ตนเองได้เปรียบในสถานการณ์เหล่านั้น
- ถึงแม้ว่าการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ทุก ๆ ฝ่ายมักจะมุ่งประเด็นในการได้เปรียบอีกฝ่ายหนึ่งก็ตาม แต่ก็จะต้องเตรียมพร้อมต่อความพ่ายแพ้ที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา แต่ทั้งนี้ความพ่ายแพ้ที่เกิดขึ้นจะต้องมีการเตรียมการให้เกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด และนำความพ่ายแพ้ดังกล่าวเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตต่อไป (Lewicki, 1992) ทั้งนี้ Bazerman Tenbrunsel และ Wade-Benzoni (1998) กล่าวว่า ในการปรับปรุงแก้ไขให้ได้เปรียบฝ่ายตรงข้ามควรที่จะมีการวางแผน

ทางกลยุทธ์ ใ้ทุก ๆ คนที่เป็นฝ่ายเดียวกันมีข้อตกลงในการฝ่าฟันปัญหาเพื่อการนำไปสู่ชัยชนะในการแข่งขัน โดย Pinkley (1990) กล่าวว่า ควรมีการนำประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับการฝ่าฟันปัญหาร่วมกันมาพิจารณา ควรมีข้อระวางดังนี้

1. การที่ทำให้ทุก ๆ คนเกิดความระส่ำระสายในการที่จะต่อสู้เพื่อชัยชนะ คือ การที่ทุก ๆ คนไม่มีแนวทางในการฝ่าฟันปัญหาร่วมกัน และผู้นำขาดการชี้แจงหรือชักจูงใจให้มีแนวคิดของการฝ่าฟันปัญหาร่วมกัน

2. การเพิกเฉยต่อการย้ำเตือนแนวคิดของการฝ่าฟันปัญหาร่วมกัน

3. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการฝ่าฟันปัญหาร่วมกัน โดยปราศจากเหตุผลและไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่มีความชัดเจนเท่าที่ควร

4. ความสามารถในการใช้คำที่มีส่วนในการสร้างความรู้สึกในการฝ่าฟันปัญหาร่วมกัน

ในการฝ่าฟันปัญหาร่วมกันเพื่อชัยชนะของตนเองจะต้องมีความระมัดระวังในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้การที่ตนเองได้รับชัยชนะอาจจะเป็นสิ่งที่สังคมภายนอกอาจจะไม่ยอมรับต่อชัยชนะเหล่านั้น ซึ่งผู้ที่พ่ายแพ้อาจจะได้รับความสนใจและได้รับการช่วยเหลืออันเนื่องมาจากความรู้สึกของสังคมภายนอกที่พิจารณาว่าผู้ที่พ่ายแพ้ไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร (Bell, 1991) ดังนั้นการพิจารณาหาแนวทางในการเป็นผู้ชนะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น Stamatis (1987) เสนอว่าควรมีดังนี้

1. การแสดงออกถึงพฤติกรรมการได้รับชัยชนะอย่างสุขุมและไม่โอ้อวดตนเอง

2. การแสดงให้เห็นว่ามีการตกลงในเรื่องของความแพ้ชนะก่อนที่จะมีการแสดงถึง

ผลลัพธ์ที่ทุก ๆ คนได้รับในตอนท้ายสุด

3. การแสดงความรู้สึกเสียใจต่อความพ่ายแพ้ของฝ่ายตรงข้ามอย่างจริงจัง

4. การแสดงให้เห็นว่าชัยชนะที่ได้รับเป็นชัยชนะที่มีความขาวสะอาดและยุติธรรม

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Stroebe (1988) พบว่า การแสดงพฤติกรรมต่อความรู้สึกต่อฝ่ายตรงข้ามที่ได้รับความพ่ายแพ้ในการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ควรเกิดขึ้นเพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้ตนเองเป็นผู้ชนะที่ทุก ๆ คนยอมรับ ทั้งนี้การแสดงพฤติกรรมต่อความรู้สึกดังกล่าวตามที่ Stamatis ได้กล่าวถึงเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้น แต่จากการศึกษาของ Walton (1987) พบว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้ชนะแบบการแสแสร้าง โดยปราศจากการแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงควรได้รับการยกเว้น ทั้งนี้ Walton ได้กล่าวว่าสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในพฤติกรรมเหล่านั้นได้แก่

1. การแสแสร้างในความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความยินดี ความเสียใจ เป็นต้น

2. การช่วยเหลือผู้ที่พ่ายแพ้ด้วยข้อมูลที่ไม่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไปของ

ผู้ที่พ่ายแพ้

3. การสร้างสถานการณ์ว่าชัยชนะที่ได้มาจากการทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจ ตลอดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น

4. การปกปิดข้อมูลของตนเอง ในขณะที่พยายามเสาะแสวงหาข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามไม่ต้องการเปิดเผย

#### 4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นรูปแบบการจัดการที่มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นระหว่างกัน โดยทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ดังกล่าวมีความพึงพอใจกับผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับ (Greenhalgh, 1986) จากการศึกษาของ Morley และ Shockley-Zalabak (1986) พบว่า บุคคลที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะมีรูปแบบการจัดการงานที่แตกต่างไปจากบุคคลที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง กล่าวคือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะให้ความสำคัญกับแนวทางของการยอมรับ กับผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับ ถึงแม้ว่าผลประโยชน์เหล่านั้นจะมีจำนวนน้อยก็ตาม แต่ถ้าหากการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความยุติธรรมและเสมอภาคสำหรับทุก ๆ คน ในขณะที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นรูปแบบของการหาหนทางในการหลบหลีกกฎระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบายขององค์กร ทั้งนี้ Kolb และ Bartunek (1992) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าหากว่าบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความขัดแย้งเหล่านั้นมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ยืดหยุ่นและยอมรับต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยกัน และยอมรับการจัดสรรผลประโยชน์ที่มีความยุติธรรม

Thomas (1977) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมและได้สรุปลักษณะของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบุคคล แต่เป้าหมายนั้นมีลักษณะของการอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปันกัน

2. การที่ทุกฝ่ายที่มีอำนาจจะมีความแตกต่างกันด้านความคิดมาร่วมกันกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลและยุติธรรม

4. การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สั้น ซึ่งเหมาะสมกับความขัดแย้งที่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหา

5. การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสามารถนำมาใช้ประกอบในการแก้ไขความขัดแย้งที่มีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การแก้ไขปัญหาร่วมกันให้มีความสมบูรณ์ในแง่ของความยุติธรรม และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

Hendom และ Hendom (1990) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นทางออกของการแก้ไขปัญหามีความเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของการแบ่งปันผลประโยชน์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ทุก ๆ คนมีความจำเป็น แต่ทุก ๆ คนต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงของการแบ่งปันกันมากกว่าการได้ผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว ซึ่ง Savage Blair และ Sorenson (1989) กล่าวว่า สถานการณ์ที่มีความเหมาะสมต่อการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมีดังนี้

1. การที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันไม่สัมฤทธิ์ผลทำให้เกิดแนวทางของการแก้ไขปัญหาก็จะต้องมีการประนีประนอม
2. สถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งทำให้การประนีประนอมกันเป็นแนวทางที่ได้ผลและทำให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด
3. ความพอใจของการแก้ไขปัญหาก็ทุก ๆ คนได้รับส่วนแบ่งที่พอเหมาะและไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่

Pruitt และ Rubin (1986) กล่าวว่า แนวทางของการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมกับการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดย Pruitt และ Rubin กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมีผลดีกว่าการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันโดยมีข้อสรุปดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ทุก ๆ คนมีความต้องการในทรัพยากรดังกล่าวซึ่งถ้าหากมีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน นอกจากจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่ทวีความรุนแรงแล้ว ผลประโยชน์ที่มีการแข่งขันกันก็อาจจะหมดไปด้วยเช่นกัน
2. เวลาที่ใช้ในการประนีประนอมจะสั้นกว่าการแข่งขันที่ต้องอาศัยระยะเวลา ตลอดทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาแข่งขันกัน
3. การสร้างความสัมพันธ์ตลอดทั้งการประสานความร่วมมือหลังจากการจัดการความขัดแย้งสิ้นสุดแล้ว ความสัมพันธ์และการประสานความร่วมมือของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Kabanoff (1987) กล่าวว่า การที่นำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์การ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถตรวจสอบข้อความที่สามารถประเมินได้ว่าควรที่จะมีการนำรูปแบบ

การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยข้อความมีลักษณะดังนี้

1. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจและรู้สึกถึงความต้องการของทุก ๆ คน แต่เพื่อให้ทุก ๆ คนสามารถยืนหยัดอยู่ได้ ทุก ๆ คนจะต้องมีการแบ่งปันทรัพยากรซึ่งกันและกัน
2. เมื่อข้าพเจ้าไม่สามารถได้ผลประโยชน์สูงสุดตามที่ข้าพเจ้ามีความต้องการ ข้าพเจ้าคิดว่า การยอมรับในผลประโยชน์ที่ได้รับก็มีความเพียงพอแล้ว

3. ข้าพเจ้ายอมแบ่งปันผลประโยชน์ให้ผู้อื่น ถ้าผู้อื่นมีความคิดเช่นเดียวกับข้าพเจ้า

Lewicki (1996) กล่าวว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมไม่ควรนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในช่วงแรก เนื่องจาก

1. การประนีประนอมเป็นแนวทางสุดท้ายที่จะถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นควรใช้ความพยายามแก้ไขปัญหามาในแนวทางอื่น ๆ ก่อน
2. การแสวงหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาศัยการร่วมมือกันเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากกว่า
3. การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมไม่ได้เป็นทางออกของการแก้ไขปัญหาก็เหมาะกับทุกสถานการณ์

จากการศึกษาของ Copeland และ Griggs (1985) พบว่า การเจรจาต่อรองที่จะทำให้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมได้ผล และทำให้เป็นสถานการณ์ของการประนีประนอมอย่างแท้จริงควรมีข้อปฏิบัติดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจว่ากำลังมีการเจรจาต่อรองกันอยู่
2. การนำเสนอผลประโยชน์ที่กำลังมีการแบ่งปันกัน
3. การควบคุมข้อมูลไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกัน
4. การชี้แจงถึงเหตุผลเพื่อการยอมรับในผลประโยชน์ที่มีการแบ่งปัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนในการแก้ไขปัญหาควรอยู่ในหลักการของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ Luft (1961) กล่าวว่า การแสดงออกซึ่งความไว้วางใจกันจะเป็นลักษณะของการที่ทุก ๆ ฝ่ายเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยสามารถอธิบายได้ตามรูปแบบที่ชื่อว่าหน้าต่างของโจฮารี (The Johari's Window) ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ในแผนภูมิที่ 2.2

## แผนภูมิที่ 2.2 หน้าต่างของโจฮารี (The Johari's Window)

ผู้อื่นไม่ทราบ	ผู้อื่นทราบ	
ตนเองทราบแต่ผู้อื่น ไม่ทราบ	ตนเองทราบและ ผู้อื่นทราบ	ตนเองทราบ
ตนเองไม่ทราบและ ผู้อื่นไม่ทราบ	ตนเองไม่ทราบแต่ ผู้อื่นทราบ	ตนเองไม่ทราบ

ที่มา : Luft, J. 1961. "The Johari's Window." **Human Relation Training News** 5: 6-7.

จากรูปแบบที่ Luft ได้กล่าวถึงในหน้าต่างของโจฮารีพบว่า รูปแบบที่มีลักษณะของตนเองทราบและผู้อื่นทราบจะเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจกันมากที่สุด ดังนั้นการที่มีสถานการณ์แบบการประนีประนอมกันทุก ๆ ฝ่ายจะต้องพิจารณาในการเปิดเผยข้อมูลของตนเองทราบ ในขณะที่เดียวกันผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการประนีประนอมกันก็ควรมีการเปิดเผยข้อมูลด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้การแก้ไขปัญหาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบดังกล่าว

นอกจากรูปแบบที่ Luft ได้กล่าวถึงในหน้าต่างของโจฮารีแล้ว การที่จะทำให้การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมีประสิทธิภาพมากขึ้น Kuhn (1988) กล่าวว่าจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

### 1. การทำความเข้าใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การที่จะทำให้การประนีประนอมได้ผลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนของการแก้ไขความขัดแย้งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผลของการประนีประนอมที่ทุก ๆ คนจะต้องยอมรับเมื่อสิ้นสุดการแก้ไขความขัดแย้งแล้ว

### 2. การกำหนดผู้ที่จะทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

การที่จะทำให้ทุก ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และจะมีการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความยุติธรรมและเป็นกลางในการทำให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องในปัญหามีความรู้สึกพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมากกว่าที่จะทำให้เกิดระดับความขัดแย้งที่เพิ่มมากขึ้น

### 3. การแสดงออกซึ่งความต้องการเจรจาต่อรอง

ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ต้องการการประนีประนอมกันทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้สึกในการประนีประนอมอย่างแท้จริง



#### 4. การพยายามใช้รูปแบบการประนีประนอมที่ทุก ๆ คนชนะ

การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่มีการประนีประนอมเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาคือแนวทางที่จะทำให้ทุก ๆ คนมีความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ทุก ๆ คนได้รับชัยชนะจากการแบ่งปันที่ยุติธรรม

ในการทำงานในองค์การควรมีการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Gosselin (1993) พบว่าเหตุผลของการที่พนักงานมีความต้องการที่จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมีดังนี้

1. พนักงานมีความเข้าใจว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด
2. พนักงานมีความคิดว่าควรให้ความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการทั้งฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร และควรมีการแบ่งปันซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Fortado (1992) พบว่าการที่จะทำให้การเจรจาต่อรองในเรื่องของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงปัจจัย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมได้ผลมากที่สุด
2. การใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งควรอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้
3. การคำนึงถึงทรัพยากรที่ต้องมีการแบ่งปันอย่างยุติธรรม

การเจรจาต่อรองในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการประนีประนอมกันในปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งผู้บริหารกับพนักงานควรอยู่บนหลักการใช้เหตุและผลระหว่างที่มีการแก้ไขความขัดแย้งมากกว่าการใช้อารมณ์ในการตัดสินปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผลสุดท้ายของการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง ทุก ๆ ฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์เท่า ๆ กันอย่างยุติธรรม (Roth Murnighan and Schoumaker, 1988) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Ury (1991) พบว่า ระหว่างที่มีการเจรจาต่อรองเพื่อการประนีประนอมในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งผู้บริหารและพนักงานควรตระหนักถึงในประเด็นต่อไปนี้

1. การประนีประนอมเป็นหนทางของการแก้ไขปัญหามากกว่าการก่อให้เกิดปัญหา
2. การเปิดเผยเกี่ยวกับความต้องการอย่างแท้จริง เป็นหนทางของการทำให้ทุก ๆ คนพึงพอใจในส่วนที่ตนเองได้รับจากการแบ่งปัน

3. การมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายหลังจากที่มีการยอมรับต่อการแก้ไขปัญหาการประนีประนอมไปแล้ว

#### 5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเน้นถึงการทำให้ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจสูงสุด โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ทั้งนี้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งจะต้องมีความจริงใจ และซื่อสัตย์ต่อกันและกันในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามสร้างความรู้สึกกระตือรือร้น ตลอดทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกันระหว่างที่มีการแก้ไขความขัดแย้ง (Kolb and Bartunek, 1992) ซึ่ง Mastenbroek (1987) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาควรศึกษาวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาย่างถ่องแท้ เพื่อให้แนวทางการแก้ไขปัญหานั้นไปในทิศทางเดียวกัน การหาข้อมูลตลอดทั้งการใช้ข้อมูลในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการผสมผสานแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหานั้น

Gittler (1989) กล่าวว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นการเสาะแสวงหาโอกาสและผลประโยชน์ เพื่อให้ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งได้รับผลประโยชน์สูงสุดในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น โดย Stroebe (1988) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการแก้ไขปัญหานั้นในรูปแบบของการที่ทุก ๆ ฝ่ายได้รับชัยชนะ (Win-Win Solution) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ตลอดทั้งความจริงใจต่อการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง

การศึกษาของ Kohn (1986) พบว่า การที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ถ้าบุคคลเหล่านั้นนำรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันมาใช้จะทำให้เกิดแนวทางตลอดทั้งแนวความคิดของการแก้ไขปัญหามีความหลากหลาย ซึ่งมีผลต่อการใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหได้อย่างตรงประเด็น และมีความถูกต้องมากกว่าการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ต่างคนต่างทำ ซึ่งจะมีรูปแบบที่จำกัดและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นไม่ครบประเด็นของปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Pinkley (1990) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงานในทุกระดับขององค์กรมีผลต่อการร่วมมือร่วมใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันจะต้องอาศัยการเห็นอกเห็นใจมากกว่าการยกประเด็นความขัดแย้งขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Pinkley (1990) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงานในทุกระดับขององค์การมีผลต่อการร่วมมือร่วมใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันจะต้องอาศัยการเห็นอกเห็นใจมากกว่าการยกประเด็นความขัดแย้งขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

การศึกษาของ Blanchard และ O' Connor (1997) พบว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันมีลักษณะดังนี้

1. การพิจารณาว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันได้

2. การแสดงถึงความจริงใจซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือกัน

3. การตระหนักถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการช่วยเหลือกัน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Rahim (1992) พบว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันในการทำงาน มักจะทำให้ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาร่วมกันมีระดับสูงกว่าการที่ต่างคนต่างแก้ไขปัญหาร่วมกัน Tjosvold (1991) กล่าวว่า การเพิ่มระดับของการแก้ไขปัญหาร่วมกันของพนักงานในที่มงาน องค์การควรมีการมอบหมายอำนาจให้กับพนักงานอย่างเต็มที่ และช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ทำให้พนักงานเป็นที่มงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Lewis (1975) กล่าวว่า การที่จะทำให้นวทางของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันมีประสิทธิภาพควรมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

1. การจัดระเบียบของรูปแบบการติดต่อสื่อสารให้มีความชัดเจนและมีความพอเหมาะในการทำให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งสามารถทำงานร่วมกันได้

2. ผู้นำกลุ่มในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งควรมีภาวะในการจูงใจให้กลุ่มทำงานมีความรู้สึกเป็นที่มงานเดียวกัน

3. งานที่มอบหมายให้ในการแก้ไขปัญหาคควรรอยู่ในปริมาณที่ทุก ๆ คนสามารถแก้ไขปัญหาคได้

4. การพยายามให้ทุก ๆ คน มีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน

ลีโอ ฮอว์กินส์ ไมเคิล ฮัตสัน และพอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (2538) เสนอว่าการเตรียมการเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขความขัดแย้ง โดยเน้นรูปแบบของการแก้ไขปัญหาร่วมกันควรมีลักษณะดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับฝ่ายตรงข้ามในระดับเดียวกับตนเอง

2. การพิจารณาการร่วมมือกันมากกว่าการเป็นศัตรู

3. การพิจารณาข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผล
4. การปรับตัวเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง
5. การใช้เหตุผลมากกว่าความรู้สึกและอารมณ์
6. การค้นหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
7. การสื่อสารระบบสองทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน
8. การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา
9. การให้ความสำคัญกับความต้องการของทุกฝ่ายและพร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหา
10. การอาศัยเวลาในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน จนทุก ๆ คนมีความพึงพอใจจากการแก้ไข

### ปัญหานี้

การศึกษาของ Nierenberg (1976) พบว่า การที่จะทำให้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นทางที่สามารถทำให้ระดับของความขัดแย้งมีระดับลดลง และทุก ๆ คนสามารถมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาก็ควรจะมีการเตรียมขั้นตอนดังนี้

#### 1. การเตรียมการ

ในช่วงของการเตรียมการผู้ที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาคควรให้ความสำคัญกับใน ส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะช่วยให้ทราบถึงความต้องการ และวัตถุประสงค์ของทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาค ตลอดทั้งมีการจัดเตรียมและเรียงลำดับถึงปัญหาที่ควรจะมีการแก้ไขปัญหาค ก่อนหรือหลัง

#### 2. การเสนอประเด็น

ทุก ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาคควรตรวจสอบดูว่าประเด็นต่าง ๆ ที่ทุก ๆ คนมีความต้องการได้รับการนำเสนอเป็นประเด็นในการแก้ไขปัญหาร่วมกันในทุกประเด็น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้มีการเรียกร้องหลังจากที่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเรียบร้อยแล้ว

#### 3. การเจรจาต่อรอง

ประเด็นต่าง ๆ ที่ทุก ๆ คนได้นำเสนอในบางครั้งอาจจะตอบสนองได้ทันทีเมื่อมีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน บางประเด็นอาจจะต้องใช้เวลาในการแก้ไข และบางประเด็นอาจจะต้องมีการชี้แจงอันเนื่องมาจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งในทุก ๆ ประเด็นจะต้องมีเหตุผลในการชี้แจงอย่างมีเหตุผลและค้นหาแนวทางให้ทุก ๆ คนยอมรับต่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

#### 4. การปิดการเจรจาต่อรอง

ในส่วนของการปิดการเจรจาต่อรองควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่ายได้มีการนำเสนอและชี้แจงเพื่อให้หมดความวิตกกังวล ตลอดจนทั้งความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และจะต้องมีการบันทึกการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายหลังที่อาจจะเกิดขึ้นจากอารมณ์หรือการชักจูงใจจากผู้ที่ไม่หวังดี

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ในบางครั้งอาจจะมีอุปสรรคที่เกิดขึ้น และทำให้ประสิทธิภาพของการแก้ไขปัญหาลดลงโดยจะต้องพิจารณาในประเด็นดังนี้ (Lewicki, 1992)

1. การที่ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทั้งนี้อาจจะมีแนวโน้มของความต้องการแก้ไขปัญหาในรูปแบบอื่น
2. การให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียว
3. บางฝ่ายที่มีการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มีความเคยชินกับการแก้ไขปัญหาในลักษณะอื่นที่มีความคุ้นเคยมากกว่า
4. การใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหามากกว่าเหตุผล
5. การไม่มีความอดทนในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันที่ต้องอาศัยเวลาในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Schermerhorn Hunt และ Osborn (2000) พบว่าการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกันจะทำให้ประสิทธิภาพของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจะต้องมีความจริงจังต่อกัน ซึ่งหมายถึงทุก ๆ ฝ่ายจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลที่มีอยู่ในระหว่างที่มีการติดต่อสื่อสารกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบวัตถุประสงค์ ตลอดจนทั้งความต้องการของแต่ละฝ่ายมีลักษณะใด ซึ่งจะมีผลต่อการนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในขั้นตอนต่อไป นอกจากนี้ Lee (1993) กล่าวว่า การที่ทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับจะทำให้มีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า แต่ละฝ่ายมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการในขณะที่มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะใด ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านลดลงอันเนื่องจากการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ แต่ทั้งนี้ การให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับควรอยู่ในประเด็นที่ Kanter Stein และ Jick (1993) ศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์
2. ข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นมาจากเหตุผลมากกว่าอารมณ์

3. ข้อมูลที่ไม่ได้เป็นความจริงและถูกบิดเบือนจากความเป็นจริง
4. ข้อมูลที่อยู่ในประเด็นของการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
5. ข้อมูลที่ทุก ๆ ฝ่ายให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหา

ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารในการให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญสำหรับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันแล้ว ในเรื่องของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันก็เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งจะต้องให้ความสนใจในการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีระดับที่ลดลง ซึ่งจะทำให้การยอมรับในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งร่วมกันประสบความสำเร็จ (Peters, 1997) ในลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการยอมรับการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันตามที่ Fisher (1995) กล่าวถึงจะเป็นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ตนเองมีความถนัดและคุ้นเคยมากกว่า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้ตนเองมีแนวทางตลอดทั้งวิธีการในการป้องกันตนเองจากการที่ตนเองไม่ทราบ และอาจจะมีส่วนในการทำให้ตนเองเสียผลประโยชน์ตามมา โดยปกติแล้วการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ Camall (1990) ได้ศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การกลัวว่าตนเองไม่ทราบและจะทำให้เสียผลประโยชน์
2. การขาดข้อมูลในการตัดสินใจที่ดี
3. การกลัวว่าจะสูญเสียความปลอดภัย
4. การไม่มีเหตุผลที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
5. การกลัวสูญเสียอำนาจที่ตนเองมีอยู่
6. เวลาที่มีการแก้ไขปัญหาไม่เหมาะสม
7. ลักษณะนิสัยของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

ทั้งนี้ Beer (1980) กล่าวว่า การที่จะทำให้ทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อลดระดับการต่อต้านลงควรมีข้อปฏิบัติดังนี้

1. การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารอย่างครบถ้วนและถูกต้อง
2. การให้ทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนในการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง
3. การให้การช่วยเหลือด้วยความจริงใจและยุติธรรมกับทุก ๆ ฝ่าย
4. การต่อรองด้วยความเป็นมิตรมากกว่าการก่อให้เกิดศัตรู
5. การค้นหาวิธีการของการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาของ Pfeffer (1998) พบว่า การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหานั้นได้นำเสนอแนวทางของการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งมีส่วนในการลดระดับความเครียดในระหว่างที่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน อันเนื่องมาจากข้อมูลหรือความคิดของตนเองได้มีส่วนในการเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาร่วมกันในครั้งนั้น

## 2. ลักษณะของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสหภาพแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ

องค์กรลูกจ้างตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มี 4 ประเภท คือ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สภาองค์กรลูกจ้าง และคณะกรรมการลูกจ้าง ในอดีตสหภาพแรงงานมีชื่อว่า สมาคมลูกจ้าง และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสหภาพแรงงาน ภายหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ.2516 (บัณฑิต ธานีเศรษฐ์, 2537) ทั้งนี้ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) กล่าวว่า ผู้มีสิทธิจัดตั้งสหภาพแรงงานต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวหรือเป็นลูกจ้างซึ่งทำงานในกิจการประเภทเดียวกัน โดยไม่จำกัดจำนวนของนายจ้าง แต่นายจ้างจะต้องบรรลุนิติภาวะและมีสัญชาติไทย ผู้มีสิทธิเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกับผู้เริ่มก่อการจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือทำงานในกิจการประเภทเดียวกับผู้เริ่มก่อตั้งและมีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

การจัดตั้งสหภาพแรงงานตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์มี 2 ลักษณะ คือ

1. สหภาพแรงงานของลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานเดียวกัน หรือทำงานกับนายจ้างคนเดียว (House Union, Company Union, Enterprise Union)
2. สหภาพแรงงานของลูกจ้างในกิจการประเภทเดียวกัน (Industrial Union) โดยไม่คำนึงถึงจำนวนของนายจ้าง

นอกจากนี้ สหภาพแรงงานที่มีการดำเนินงานประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไปยื่นขอเสนอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กร ซึ่งจากการรวบรวมงานของ บัณฑิต ธานีเศรษฐ์ (2543) พบว่า ในปัจจุบันสหพันธ์แรงงานไทยมีทั้งหมด 11 แห่งได้แก่

1. สหพันธ์แรงงานเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
2. สหพันธ์แรงงานการขนส่งแห่งประเทศไทย
3. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ การตัดเย็บเสื้อผ้าและผลิตภัณฑ์หนังแห่งประเทศไทย
4. สหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย
5. สหพันธ์แรงงานธนาคารและการเงินแห่งประเทศไทย

6. สหพันธ์แรงงานโลหะแห่งประเทศไทย
7. สหพันธ์แรงงานกระดาษและการพิมพ์แห่งประเทศไทย
8. สหพันธ์แรงงานสยามอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย
9. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมคอนกรีตก่อสร้างและคอนกรีตทำไม้แห่งประเทศไทย
10. สหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
11. สหพันธ์แรงงานยานยนต์แห่งประเทศไทย

สำหรับการพิจารณาในการจัดทำข้อเรียกร้องเพื่อการต่อรอง ควรมีประเด็นตามที่ สมยศ พุกษาเกษมสุข (2535) กล่าวไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาระยะยาวซึ่งต้องอาศัยการคาดคะเนในธุรกิจอุตสาหกรรม และสภาพทางเศรษฐกิจสังคมเป็นสาระสำคัญ
2. พิจารณาจากสภาพการจ้างในกิจการเดียวกัน ในท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน
3. พิจารณาจากอำนาจการต่อรองและความเป็นไปได้ในข้อเรียกร้อง
4. พิจารณาจากเหตุผลและความชอบธรรมในการเรียกร้อง
5. พิจารณาจากผลกระทบที่ได้ผลเสียที่เกิดขึ้นกับพนักงานหรือลูกจ้างส่วนใหญ่
6. พิจารณาจากบรรยากาศการเจรจาต่อรอง การแรงงานสัมพันธ์ทั้งฝ่ายนายจ้างและพนักงานหรือลูกจ้างและท่าทีของนโยบายรัฐบาล

ในส่วนของประเภทของข้อเรียกร้องเพื่อการต่อรองที่พนักงานหรือลูกจ้างจะใช้ประกอบในการดำเนินเรียกร้องเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานหรือลูกจ้างมีดังต่อไปนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2541)

## 1. ค่าจ้างแรงงาน

### 1.1 การปรับปรุงค่าจ้างแรงงาน

- การจ่ายค่าจ้างเป็นรายวันหรือรายเดือน
- การจ่ายค่าจ้างตามค่าจ้างขั้นต่ำและผลต่างของค่าจ้างขั้นต่ำและขั้นสูง
- การจ่ายค่าครองชีพ ความเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพ ราคาสินค้า
- การจ่ายค่าจ้างตามผลงาน

### 1.2 การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างแรงงาน

- การปรับค่าจ้างประจำปีและค่าจ้างขั้นต่ำ
- การพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง การแบ่งเกรดอายุงาน และประเภทของงาน



- 1.3 การประเมินค่าตำแหน่งงาน
  - การขึ้นค่าจ้างตามตำแหน่งงาน และหน่วยการผลิต
  - การขึ้นค่าจ้างตามอายุงานและประสบการณ์
  - การขึ้นค่าจ้างตามประเภทของพนักงานหรือลูกจ้าง
- 1.4 การจ่ายค่าแรงจูงใจการทำงานและศึกษาการปฏิบัติงาน
  - เงินเบี่ยขยัน
  - เงินเบี่ยเลี้ยง
- 1.5 การจ่ายเงินค่าทำงานกะ
- 1.6 การจ่ายเงินโบนัส
2. การกำหนดชั่วโมงการทำงานและเลิกงาน
  - 2.1 การกำหนดชั่วโมงทำงานปกติและวันหยุดประจำสัปดาห์
  - 2.2 วันหยุดประเพณี
  - 2.3 วันหยุดพักผ่อนประจำปี
  - 2.4 ระเบียบการทำงานล่วงเวลา
  - 2.5 การลาหยุดงาน เช่น ลากิจ ลาป่วย เป็นต้น
  - 2.6 การหยุดพักระหว่างทำงาน
  - 2.7 กำหนดเวลาพักรับประทานอาหาร
3. การกำหนดสวัสดิการด้านต่าง ๆ
  - 3.1 ชุดทำงาน
  - 3.2 รถรับส่ง
  - 3.3 หอพัก
  - 3.4 การรักษาพยาบาล
  - 3.5 ห้องน้ำ ห้องสุขา
  - 3.6 น้ำดื่ม ห้องอาหาร สโมสร สนามกีฬา
  - 3.7 อาหาร
4. กำหนดสิทธิในงานและความมีอาวุโส
  - 4.1 ระเบียบอาวุโส
  - 4.2 การโอนโยกย้ายงาน
  - 4.3 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

- 4.4 การลด และเรียกพนักงานหรือลูกจ้างกลับเข้าทำงาน
- 4.5 การประกาศรับและสั่งบรรจุงาน
- 5. **ระเบียบวินัยการสั่งพักงาน และการไล่ออก**
  - 5.1 ขั้นตอนการลงโทษและประเภทความผิด
  - 5.2 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสอบสวนความผิด
  - 5.3 กระบวนการสืบสวนและวินิจฉัย
- 6. **โครงการประกันภัยและสวัสดิการพิเศษอื่น ๆ**
  - 6.1 การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ
  - 6.2 เงินบำเหน็จออกจากงาน
  - 6.3 เงินช่วยเหลือเมื่อตงาน
  - 6.4 เงินค่าเล่าเรียนบุตรธิดา
- 7. **การรักษาสุขภาพและความปลอดภัย**
  - 7.1 การปรับปรุงสภาพการทำงานในสถานประกอบการ
  - 7.2 มาตรการความปลอดภัย
  - 7.3 การตรวจสุขภาพ
  - 7.4 ค่าทดแทนพิเศษ
- 8. **ระเบียบการร้องทุกข์และการชี้ขาด**
  - 8.1 ขั้นตอนการร้องทุกข์
  - 8.2 การพิจารณาและการอุทธรณ์

ในส่วนของการจัดตั้งสหพันธ์แรงงานขึ้นมาเพื่อการต่อรองกับองค์การ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ดังนั้นในส่วนจของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งควรเป็นประเด็นในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้การต่อรองเป็นไปในทิศทางของการประสานการร่วมมือให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ทั้งนี้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งตามที่ Thomas (1977) กล่าวถึงได้แก่

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## 1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นลักษณะของแก้ไขความขัดแย้งลักษณะหนึ่ง ซึ่งพนักงานในสภาพแรงงานมีความคิดเห็นว่าตนเองไม่มีกำลังอำนาจที่สามารถต่อรองกับองค์การได้อย่างเต็มที่ โดยมีสาเหตุมาจากประเด็นดังต่อไปนี้

### 1.1 วัฒนธรรมอำนาจนิยมและค่านิยมความสัมพันธ์เชิงนายบ่าว-บุญคุณ อุปถัมภ์

ในการบริหารกิจการของนายจ้าง

นายจ้างไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อพนักงานเป็น “ผู้รับใช้” หรือ “ปัจจัยต้นทุนการผลิต” โดยไม่ได้พิจารณาว่าพนักงานเป็น “หุ้นส่วน” หรือ “เพื่อนร่วมงาน” ที่มีความรับผิดชอบและศักดิ์ศรีความสำคัญเหมือนกับผู้บริหารขององค์การ (นิคม จันทรวิทุร, 2543) ในขณะเดียวกันพนักงานก็มักจะมีทัศนคติของการเป็นผู้ตามโดยปราศจากการต่อสู้ให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง และพิจารณาว่าการต่อสู้มักจะได้รับความปลอดภัยในที่สุด (บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ, 2539) ซึ่งเกษมสันต์ วิลาวรรณ (2538) กล่าวว่า องค์การมักจะใช้โอกาสที่พนักงานมีความอ่อนแอพยายามขัดขวางการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมาเพื่อการมีอำนาจในการต่อรองของพนักงาน หรือถ้าหากมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมา องค์การก็พยายามทำให้สหภาพมีความอ่อนแอแตกแยก และให้สมาชิกในสหภาพแรงงานไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

### 1.2 อำนาจรัฐที่มีต่อการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

นอกจากความอ่อนแอของพนักงานที่ขาดการต่อสู้แล้ว ในส่วนของราชการตามการศึกษาของ สมยศ พุกเกษมสุข (2535) พบว่า นโยบายการส่งเสริมให้พนักงานมีการตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ ตลอดจนทั้งการเป็นนักต่อรองกับนายจ้างยังมีน้อย ในทางตรงกันข้าม รัฐบาลมักจะส่งเสริมสิทธิการจัดตั้งองค์การพ่อค้าธุรกิจอย่างเต็มที่ ซึ่งสังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) กล่าวว่า การขาดภาวะของการมีแนวคิดของการต่อสู้ในการต่อรองพนักงาน มักจะได้รับผลกระทบในส่วนของ การเสียเปรียบจากการทำงาน และมักจะมีพฤติกรรมของการหลีกเลี่ยงมากกว่าการที่จะกล้าเผชิญในการแก้ไขปัญหา

### 1.3 ความเสียเปรียบด้วยความรู้และโอกาสของพนักงาน

การขาดความรู้และโอกาสของพนักงาน อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการไม่กล้าตัดสินใจต่อสู้เพื่อสิทธิเสรีภาพของตนเอง บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2537) พบว่าพนักงานในสภาพแรงงานยังมีระดับการศึกษาที่ไม่สูงมาก ทำให้ภาวะการตัดสินใจยังไม่พร้อมที่จะต่อรองกับองค์การได้อย่างเต็มที่อีก ทั้งองค์การมักจะคั่นหามาตรการในการป้องกันในปัญหาที่เกิดจากสหภาพแรงงานได้เป็นอย่างดี เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2538) กล่าวว่า ภาวะการตัดสินใจในการต่อรองกับองค์การของสมาชิกในสหภาพแรงงานจะมี

ระดับต่ำลง ถ้าหากว่าความเสียเปรียบในการต่อรองมีสูง และมีแนวโน้มของการหลีกเลี่ยงต่อการตัดสินใจในการต่อรองครั้งนั้น

#### 1.4 การปรับโครงสร้างการผลิตและการจ้างงานให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นได้ง่าย

การปรับโครงสร้างขององค์การและการจ้างงานที่มีความหลากหลาย ทำให้พนักงานมีความเกรงกลัวว่าตนเองอาจพิจารณาให้ออกจากงานได้ ถ้าหากว่ามีปัญหาขัดแย้งกับองค์การ ทำให้องค์การมักจะได้เปรียบที่จะมีส่วนในการวิตรอนสิทธิเสรีภาพบางอย่างของพนักงาน ซึ่งพนักงานก็จะต้องยอมรับสภาพในการถูกริรอนสิทธิเสรีภาพโดยหลีกเลี่ยงเพื่อไม่ให้ตนเองต้องได้รับความเดือดร้อน (บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ, 2543)

### 2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น

การขาดความรู้ความเข้าใจ ตลอดทั้งประสบการณ์ของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการให้ผู้บริหารมีบทบาทเหนือพนักงาน (Mills, 1994) โดยส่วนมากแล้วการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ มักจะเป็นพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีความคิดว่าผู้บริหารไม่มีพฤติกรรมของการเอาัดเอาเปรียบ (นิคม จันทรวิฑูร, 2543) โดย เมธิตุลยจินดา (2540) พบว่าความจงรักภักดีของพนักงานจะมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าหากว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น เงินเดือน วันหยุด เป็นต้น และถ้าหากผู้บริหารเอาัดเอาเปรียบพนักงานพบว่าพนักงานจะขาดความเชื่อถือและจะเป็นประเด็นในการเรียกร้องและการประท้วงในที่สุด

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น จากการศึกษาของ เมธิตุลยจินดา (2540) ยังพบว่าการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมักเกิดขึ้นจากการหวาดกลัวกับเหตุการณ์ที่ตนเองไม่มีความถนัดหรือประสบการณ์มาก่อน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความชำนาญกว่าและมักมีการแสดงออกทางพฤติกรรมแบบ “ขอรับกระผม” ซึ่งเป็นแนวทางที่ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นมากกว่าการยอมรับในคุณค่าของตนเอง

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2535) กล่าวว่า นอกจากประเด็นของการที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีความเกรงอกเกรงใจต่อนายจ้างแล้ว ในบางกรณีสหภาพแรงงานอาจจะมีส่วนในการชักจูงใจให้พนักงานทราบความสำคัญในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น โดยการชี้ให้ทราบถึงความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาที่จะทำให้ผลประโยชน์ของส่วนรวมบังเกิดขึ้น ตลอดทั้งทำให้องค์การสามารถยืนหยัดต่อไปได้ในธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยการเสียสละจากพนักงานทุก ๆ คน แต่ทั้งนี้จากการศึกษาของ บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2537) กล่าวว่า การชี้แจงแนวทางของสหภาพแรงงานแก่

พนักงานนั้น สหภาพแรงงานจำเป็นต้องดำเนินการด้วยความจริงจังและซื่อสัตย์อย่างจริงจัง เนื่องจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นจะมีผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และผู้ที่ไม่ได้ผลประโยชน์ การชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นของการแก้ไขปัญหาจะเป็นแนวทางที่สามารถทำให้พนักงานทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว

ในส่วนขององค์การจะต้องมีกระบวนการสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน โดยองค์การจะต้องแสดงออกซึ่งความจริงจังต่อการเสียสละจากพนักงาน และพยายามหาแนวทางในการตอบสนองต่อการเสียสละของพนักงานเมื่อมีโอกาส ในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน นิคม จันทรวิฑูร (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์การจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและแสดงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการปรึกษาและร่วมมือกันอย่างจริงจัง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายขององค์การ

2. การกำหนดขอบเขตและทิศทางของการร่วมมือกัน
3. การยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับชั้น
4. การตอบแทนพนักงานที่มีความเสียสละอย่างยุติธรรม

### 3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

ในสหภาพแรงงานอาจจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันที่เหมาะสม มีส่วนที่ได้เปรียบกับหน่วยงานขององค์การ ทั้งนี้ อาจมาจากการถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์การหรือการตระหนักถึงความเป็นธรรมและยุติธรรมจากการทำงาน ทั้งนี้ ลีโอ ฮอร์กินส์ ไมเคิล ฮัดสัน และ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (2538) กล่าวว่าลักษณะของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในการเจรจาต่อรองแบบการแข่งขันในกรณีที่พนักงานมีบทบาทของการใช้รูปแบบดังกล่าวจะมีลักษณะดังนี้

1. การพยายามมีบทบาทเหนือกว่าองค์การ
2. การพิจารณาองค์การเป็นปฏิปักษ์มากกว่ามิตร
3. การพิจารณาข้อเรียกร้องที่มีระดับมากกว่าปกติ
4. การคงสภาพเดิมของความคิดและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. การใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ
6. การเรียกร้องผลประโยชน์มากกว่าสิ่งที่ให้กับองค์การ
7. การเตรียมคำตอบที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองตั้งแต่ต้น
8. การพิจารณาผลประโยชน์ระยะสั้นมากกว่าผลประโยชน์ระยะยาว

9. การพิจารณาการตัดสินใจการชนะ และแพ้

10. การขาดความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น

สังเกตได้ว่าแนวความคิดของการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาพิจารณาในการแก้ไขปัญหานั้นจะทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เพราะแนวทางของการแก้ไขปัญหามุ่งเน้นการชนะและแพ้ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Fisher และ Ury (1987) พบว่าการนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้กับการกำหนดกลยุทธ์ในการต่อรอง ควรพิจารณาว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เนื่องจากอาจทำให้สถานการณ์มีความเลวร้ายลง ทั้งนี้ Fisher และ Ury ได้สรุปแนวทางของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ดังนี้

1. เป้าหมายคือการเอาชนะซึ่งกันและกัน
2. ความต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามยอมทำตามเพื่อเงื่อนไขในการรักษาสัมพันธภาพ
3. มีความแข็งกร้าวต่อบุคคลและปัญหา
4. การไม่ไว้ใจฝ่ายตรงข้าม
5. การกำหนดจุดยืนของตนเองอย่างมั่นคง
6. การข่มขู่
7. การปิดบังจุดมุ่งหมายและทำให้ฝ่ายตรงข้ามไขว้เขว
8. ความต้องการได้เปรียบทั้งหมดเพื่อสามารถให้ได้ข้อตกลงได้อย่างรวดเร็ว
9. การพิจารณาคำตอบที่ตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง
10. การพยายามแข่งขันเพื่อชนะฝ่ายตรงข้าม
11. การใช้แรงกดดันเพื่อให้มาซึ่งชัยชนะ

จากผลสรุปแนวทางของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขันดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาของ ลังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) ที่กล่าวว่ากรณีที่สหพันธ์แรงงานหรือองค์การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคควรตระหนักถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาในแง่ของความขัดแย้งที่อาจทวีความรุนแรงขึ้นมาก แต่ทั้งนี้ในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันตามที่ สมยศ พุกษาเกษมสุข (2535) ได้ศึกษาอาจจะมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาคกับบุคคลกลุ่มคนที่ก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์การ โดยปราศจากการไตร่ตรองและมีเหตุผลเพียงพอในการทำให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์การ

#### 4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

บางครั้งสภาพแรงงานอาจจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบดังกล่าวจะจำกัดผลประโยชน์ไม่ให้ผู้ใดได้ผลประโยชน์ทั้งหมดเพียงแต่ผู้เดียว แต่จะมีการเฉลี่ยผลประโยชน์ที่มีอยู่ให้กับทุก ๆ คน (นิคม จันทรวิฑูร, 2543) โดยธัญญา ผลอนันต์ (2541) กล่าวเสริมว่าการที่ต่างฝ่ายต่างพยายามต้องการชนะกันในทุกกรณี และมุ่งหวังให้ฝ่ายตรงข้ามยอมแพ้และยอมรับในความพ่ายแพ้เหล่านั้นจะเป็นสาเหตุให้การต่อรองไม่สามารถยุติได้ ดังนั้น การนำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะเป็นแนวทางให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไข ทำให้ทุก ๆ ฝ่ายได้รับความพึงพอใจเท่า ๆ กัน ไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fisher และ Ury (1987) พบว่าการที่ต่างฝ่ายต่างต้องการชนะจะก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับและผลต่อความก้าวหน้าขององค์การอีกด้วย จากการศึกษาของ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) พบว่าการร่วมกันเจรจาต่อรองโดยการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ควรจะมีการตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างและสหภาพแรงงานเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ของการทำงานที่นายจ้างและสหภาพแรงงานรับผิดชอบก่อนที่จะมีการใช้รูปแบบของการประนีประนอม เนื่องจากการใช้รูปแบบดังกล่าวจะเป็นการที่ทุก ๆ ฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์เท่าที่องค์การมีอยู่เท่านั้น ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ทำให้ทุก ๆ ฝ่ายเกิดความพึงพอใจสูงสุด ตลอดทั้งการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมฝ่ายของสหภาพแรงงานจำเป็นต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ของกฎหมายและความสงบเรียบร้อยของประเทศเป็นหลัก ซึ่งจากการศึกษาของเกษมสันต์ วิลาวรรณ (2538) พบว่า สหภาพแรงงานมักจะมี การประนีประนอมกับนายจ้าง แต่ถ้าหากว่าการประนีประนอมของฝ่ายสหภาพแรงงานไม่ได้รับความเห็นชอบจากนายจ้างก็มักจะใช้วิธีการหยุดงาน เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นผลเสียกับทั้งสองฝ่ายมากกว่าผลดี

จากการศึกษาของบัณฑิต ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2543) พบว่าข้อควรปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของสหภาพแรงงานกับองค์การ ระหว่างมีการประนีประนอมกันควรมีดังนี้

1. การมีเหตุผลและอยู่ภายใต้แนวความคิดที่ว่าทุก ๆ คนมีความสามารถ มีสติปัญญาในการใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา
2. การชี้แจงถึงแนวทางการปฏิบัติให้มีความชัดเจนหลังจากมีการประนีประนอม และข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาแล้ว

3. การโต้แย้งในส่วนที่ก่อให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทุก ๆ ฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ในการแก้ไขปัญหาก็ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมตามที่เมธี ดุลยจินดา (2540) กล่าวถึงจะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับ

1. การช่วยกันแก้ไข้ปัญหา
2. การสร้างประสิทธิภาพและสัมพันธภาพของทุกฝ่าย
3. มีความแข็งแกร่งในการแก้ไข้ปัญหา แต่มีความอ่อนโยนในความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. การแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง
5. การพยายามหาข้อยุติที่ไม่ได้มาจากการต้องการชนะหรือแพ้
6. การหาแนวทางอื่น ๆ ที่เป็นแนวทางเพื่อก่อประโยชน์ให้กับทุก ๆ ฝ่าย

#### 5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไข้ปัญหาร่วมกัน

สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) กล่าวว่าในสถานประกอบการที่มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีต่างเคยผ่านกระบวนการความขัดแย้งมาแล้ว ก่อนที่จะสามารถสร้างระบบการร่วมมือขึ้นได้ นอกจากนี้กระบวนการที่สถานประกอบการจะมีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้ ฝ่ายจัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อพนักงานในเรื่องของสิทธิและเสรีภาพบางประการของพนักงาน โดยฝ่ายจัดการจะต้องมีทัศนคติต่อพนักงานในฐานะผู้ร่วมงานมากกว่าการมีทัศนคติในฐานะเพียงผู้ขายกำลังแรงงานให้กับองค์กรเท่านั้น การให้สิทธิและเสรีภาพขององค์กรแก่สหภาพแรงงานในขอบเขตของกฎหมายตามที่เกษมสันต์ วิจารณ์ (2533) กล่าวถึงจะเป็นการให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีความคิดเห็นว่าการแก้ไข้ปัญหาควรจะต้องอาศัยความเข้าใจกันทุก ๆ ฝ่าย เพื่อให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความรู้สึกได้รับความยุติธรรมไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ นอกจากนี้จากการศึกษาของ Levesque (1992) พบว่าประโยชน์ที่เกิดจากการมีการแก้ไข้ปัญหาร่วมกันในสหภาพแรงงานมีผลต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีระเบียบวินัยสูง การผลิตสินค้าได้ทันเวลา การควบคุมคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับที่ดีและลดของเสียได้มาก อัตราการเข้าออกของพนักงานต่ำ อัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลง และการวางแผนปรับปรุงด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะของพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น

การศึกษาของ Dettmer (1999) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไข้ปัญหาร่วมกันจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และผลผลิตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่การที่จะให้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไข้ปัญหาร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่นและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการแก้ไข้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการรูปแบบการแก้ไข้ปัญหาควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้



1. ต้องพิจารณาและตรวจสอบความพร้อม ตลอดทั้งความเข้าใจในระบบของการร่วมมือของสหภาพแรงงานและองค์การอย่างรอบคอบ

2. การมีส่วนร่วมของพนักงานจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาคือได้ทุกกรณีในทุก ๆ ฝ่ายมีความต้องการในการแก้ไขปัญหา แต่จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และทำเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจและความถูกต้องในอนาคตได้

3. การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงจะทำให้ความขัดแย้งหมดสิ้นลงได้อย่างสิ้นเชิง แต่จะมีผลต่อการลดระดับของความรุนแรงของความขัดแย้งได้ในระดับที่ทุก ๆ คนสามารถยอมรับได้

4. การร่วมมืออาจจะเป็นทั้งการทำกิจกรรมร่วมกันในการป้องกันปัญหาที่อาจจะยังไม่เกิดขึ้นและการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น

นอกจากนี้จากการศึกษาของ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2539) พบว่าการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคือที่เกิดขึ้นในองค์การที่สหพันธ์แรงงานเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาคือสหภาพแรงงานบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) เปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานมีบทบาทในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารขององค์การ ทั้งนี้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พร้อมกับร่วมกันแสดงความคิดเห็นและร่วมปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลต่อความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาจากความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานกับบริษัท โดยบริษัทมีปณิธานในการบริหารบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน

สมยศ พุกษาเกษมสุข (2535) พบว่า เมื่อมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน สหพันธ์แรงงานกับองค์การจะต้องมีการยอมรับในสิ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาตลอดทั้งประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าการยึดถือในเรื่องของผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย จนทำให้เกิดความเสียหายกับองค์การ ทั้งนี้สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) พบว่า ฝ่ายบริหารขององค์การมีอำนาจในการกำหนดขอบเขตของการให้สหพันธ์แรงงานมีส่วนร่วมในการร่วมมือแก้ไขปัญหากับฝ่ายบริหารขององค์การ ดังนั้นฝ่ายบริหารขององค์การจำเป็นต้องกำหนดความร่วมมือให้ทุก ๆ คนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ในขอบเขตของสิทธิและเสรีภาพของสหภาพแรงงานที่ได้รับจากกฎหมาย ซึ่งจะส่งผลให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นการแก้ไขปัญหาคือในทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกัน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยในหัวข้อทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เป็นการวิจัยประยุกต์เชิงสำรวจ โดยงานวิจัยนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยเป็นตัวแทนในการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น ทั้งนี้รายชื่อคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยมาจากหนังสือรายงานการศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กรแรงงานและไตรภาคีในประเทศไทย (บัณฑิต ธนชัยเศรษฐวุฒิ, 2543) ซึ่งประกอบด้วยสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง ได้แก่

1. สหพันธ์แรงงานเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
2. สหพันธ์แรงงานการขนส่งแห่งประเทศไทย
3. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ การตัดเย็บเสื้อผ้า และผลิตภัณฑ์หนังแห่งประเทศไทย
4. สหพันธ์แรงงานมิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย
5. สหพันธ์แรงงานธนาคารและการเงินแห่งประเทศไทย
6. สหพันธ์แรงงานโลหะแห่งประเทศไทย
7. สหพันธ์แรงงานกระดาษและการพิมพ์แห่งประเทศไทย
8. สหพันธ์แรงงานสยามอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย
9. สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมคอนกรีตก่อสร้างและคอนกรีตทำไม้แห่งประเทศไทย
10. สหพันธ์แรงงานมิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
11. สหพันธ์แรงงานยานยนต์แห่งประเทศไทย

#### เหตุผลของการใช้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย

จากรายงานผลการศึกษาของบัณฑิต ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2543) พบว่า จำนวนคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยทั้ง 11 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 200 คน เหตุผลของการใช้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย เนื่องจากคณะกรรมการบริหารเหล่านั้นมีส่วนในการตัดสินใจกับผู้บริหารขององค์กรธุรกิจที่คณะกรรมการบริหารสังกัดอยู่ และอาจจะมีผลต่อความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นตามมา ดังนั้น จึงเป็นการดีที่จะทราบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งใดที่จะมีผลให้เกิดการยอมรับของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ระดับความขัดแย้งลดลง และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีมาก

### ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีประมาณ 200 คน จากสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง จะเป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นกลุ่มในการสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ คือ

1. ผู้วิจัยติดต่อกับประธานคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยทั้งหมด 11 แห่ง เพื่อขออนุญาตจากแบบสอบถามให้กับคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย
2. ผู้วิจัยเดินทางไปมอบแบบสอบถามให้แก่ประธานกรรมการบริหารของแต่ละแห่งจนครบทั้งหมด 11 แห่ง พร้อมกับชี้แจงเกี่ยวกับโครงการวิจัยนี้ให้ประธานกรรมการบริหารได้ทราบและตอบคำถามข้อสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้น
3. ผู้วิจัยมอบหมายให้บุคคลที่ได้รับมอบหมายไปเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากประธานกรรมการบริหารจนครบทั้งหมด 11 แห่ง
4. ผู้วิจัยนำข้อมูลแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ตามกระบวนการ และขั้นตอนทางสถิติเพื่อรายงานผลการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีทั้งหมด 11 แห่ง ทั้งนี้ ลักษณะของคำถามที่จะทำการสอบถามกับคณะกรรมการบริหารเหล่านั้นจะเป็นการสอบถามในเรื่องของรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งในประเด็นดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะมีรายละเอียดดังนี้

#### ก. เนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยค่า Cronbach's alpha ในการวิจัยนี้จะเป็นการตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาให้เป็นไปในแนวทางของวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

## ข. ลักษณะและรูปแบบของแบบสอบถาม

สำหรับแบบสอบถามของงานวิจัยนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามส่วนนี้จะประกอบด้วยคำตอบที่ถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และระยะเวลาการทำงานในองค์กร

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามส่วนนี้จะประกอบด้วยคำถามที่ถามเกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

แบบสอบถามส่วนนี้จะมีระดับการวัดทัศนคติของความคิดเห็น ดังนี้

1. หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด
2. หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย
3. หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง
4. หมายถึง ระดับความสำคัญมาก
5. หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด

## วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับงานวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย จะใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยรายงานเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การทดสอบความแตกต่างในเรื่องของทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จะใช้วิธีการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และ Post Hoc Tests Multiple Comparisons ด้วยวิธีของ Scheffe การทดสอบค่าทางสถิติทุกค่าจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้

ตารางที่ 4.1

จำนวนของแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์ แรงงานไทย (ระยะเวลาการทำงาน ในองค์กร)	แบบสอบถามที่แจก	แบบสอบถามที่ได้รับการตอบ		แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้		แบบสอบถามที่เสีย	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	65	52	80.00	52	80.00	-	-
5 - 10 ปี	65	53	81.54	53	81.54	-	-
10 ปีขึ้นไป	70	63	90.00	63	90.00	-	-
รวม	200	168	84.00	168	84.00	-	-

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 168 คน จากจำนวนทั้งหมด 200 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 52 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 5-10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 53 คน คิดเป็นร้อยละ 81.54 และ 10 ปี ขึ้นไปมีจำนวนทั้งสิ้น 63 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00

แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้มีจำนวนทั้งสิ้น 168 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 52 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 5-10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 53 คน คิดเป็นร้อยละ 81.54 และ 10 ปีขึ้นไปมีจำนวนทั้งสิ้น 63 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00

2. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2

รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้และระยะเวลาการทำงานในองค์กร

ประเภทของข้อมูล	คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	142	84.5
หญิง	26	15.5
รวม	168	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	33	19.6
30 - 39 ปี	84	50.0
40 ปีขึ้นไป	51	30.4
รวม	168	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	106	63.1
ปริญญาตรี	59	35.1
สูงกว่าปริญญาตรี	3	30.4
รวม	168	100.0
4. ระดับรายได้		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	83	49.4
20,000 - 30,000 บาท	47	28.0
ตั้งแต่ 30,000 บาท ขึ้นไป	38	22.6
รวม	168	100.0
5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร		
ต่ำกว่า 5 ปี	52	31.0
5 - 10 ปี	53	31.5
10 ปีขึ้นไป	63	37.5
รวม	168	100.0

จากตารางที่ 4.2 มีรายละเอียดของผลการวิจัยดังนี้

#### 1. เพศ

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย เป็นเพศชายจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 84.5 และเป็นเพศหญิงจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

#### 2. อายุ

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 30 - 39 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4

#### 3. ระดับการศึกษา

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 ปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

#### 4. ระดับรายได้

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยมีระดับรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 20,000-30,000 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และตั้งแต่ 30,000 บาท ขึ้นไปจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6

#### 5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร

คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 5-10 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

### ตารางที่ 4.3

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
แบบการหลีกเลี่ยง

ความถี่ : ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1 ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์การได้มีโอกาส รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	.6	2.4	8.9	44.0	44.0
2 ข้าพเจ้าพยายามทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าสามารถหลีกเลี่ยงความ ตึงเครียดที่เกิดจากการต่อรองกับองค์การ	2.4	3.0	26.8	45.8	22.0
3 ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การไม่ว่า กรณีใด ๆ ก็ตาม	17.9	13.7	32.7	26.8	8.9
4 ข้าพเจ้าพยายามเลื่อนเวลาในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงาน จนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจ	8.3	7.1	38.7	36.9	8.9
5 ข้าพเจ้าคิดว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานไม่ทำให้ ข้าพเจ้าเกิดความกังวลในการทำงาน	6.5	10.1	39.3	33.9	10.1
6 ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง และได้เถียงเกิดขึ้นในองค์การ	3.0	4.8	22.0	45.8	24.4
7 ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการอยู่ท่ามกลางของปัญหา รวมถึง การมีความขัดแย้งกับผู้บริหารขององค์การ	7.1	8.3	27.4	40.5	16.7
8 ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมี ความคิดเห็นที่แตกต่างกับระเบียบข้อปฏิบัติขององค์การ	12.5	16.7	22.6	35.1	13.1



จากตารางที่ 4.3 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีดังนี้

1. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์กรได้มีโอกาสรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์กรได้มีโอกาสรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.0 ในระดับที่มีความสำคัญมากและมากที่สุด

2. ข้าพเจ้าพยายามทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าสามารถหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่เกิดจากการต่อรองกับองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามทำในสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่เกิดจากการต่อรองกับองค์กรในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์กรไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม

จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์กรไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.7 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

4. ข้าพเจ้าพยายามเลื่อนเวลาในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามเลื่อนเวลาในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานจนกว่าจะมีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.7 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

5. ข้าพเจ้าคิดว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานไม่ทำให้ข้าพเจ้าเกิดความกังวลในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานไม่ทำให้เกิดความกังวลในการทำงานในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 39.3 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

6. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง และได้เกิดขึ้นในองค์กร

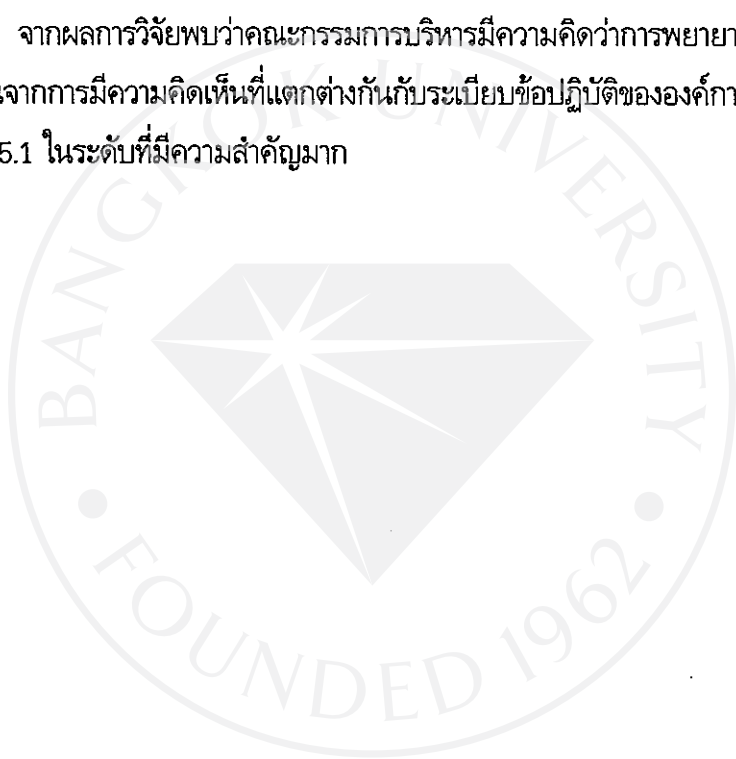
จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้งและโต้เถียงเกิดขึ้นในองค์กรในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

7. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการอยู่ท่ามกลางของปัญหา รวมถึงการมีความขัดแย้งกับผู้บริหารขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามหลีกเลี่ยงการอยู่ท่ามกลางของปัญหา รวมถึงการมีความขัดแย้งกับผู้บริหารขององค์การในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40.5 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

8. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับระเบียบข้อปฏิบัติขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับระเบียบข้อปฏิบัติขององค์การ ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.1 ในระดับที่มีความสำคัญมาก



#### ตารางที่ 4.4

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	จำนวน	Mean <sub>(1)</sub>	S.D. <sub>(2)</sub>	F	p
ต่ำกว่า 5 ปี	52	3.41	.54	7.28	.001*
5 - 10 ปี	53	3.40	.53		
10 ปีขึ้นไป	63	3.73	.54		
รวม	168	3.53	.56		

- หมายเหตุ :
1. Mean = ค่าเฉลี่ย
  2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
- ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.65

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทิศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงอย่างมีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีดังนี้

1. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .54)

2. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .53)

3. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .54)

เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมีดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.73)
2. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.41)
3. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.40)

### ตารางที่ 4.5

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง โดยพิจารณาเป็นรายคู่

	ระยะเวลาการทำงานในองค์กร		
	ต่ำกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	(3.41)	(3.40)	(3.73)
ต่ำกว่า 5 ปี (3.41)	-		
5 - 10 ปี (3.40)	.00*	-	
10 ปีขึ้นไป (3.73)	.00*	.92	-

หมายเหตุ \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในรายคู่ต่อไปนี้

1. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี
2. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป



## ตารางที่ 4.6

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
แบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น

ความถี่ : ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1 ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญขององค์การและพยายามรักษาสัมพันธภาพกับองค์การเป็นอย่างดี	1.2	1.8	5.4	42.3	49.4
2 ข้าพเจ้ามักจะยอมเสียสละความสุขให้กับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างตลอดรอดฝั่ง	0	4.2	26.2	44.6	25.0
3 ข้าพเจ้ามักจะสงบเสถียรไม่ก่อความวุ่นวายให้องค์การได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่ากรณีใด ๆ	2.4	6.0	29.2	44.6	17.9
4 ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อความคาดหวังขององค์การอย่างสม่ำเสมอและมักจะทำให้ความคาดหวังดังกล่าวมีแนวทางเป็นรูปธรรม	1.2	2.4	23.2	49.4	23.8
5 ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องตามคำสั่งของผู้บริหารขององค์การ	0	.6	30.4	53.6	15.5
6 ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ	0	0	22.6	51.2	25.6
7 ข้าพเจ้ามีความคิดว่าองค์การมีแนวทางของการปฏิบัติกับพนักงานอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ และเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติตาม	1.8	4.2	22.6	53.0	18.5
8 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารขององค์การและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	0	4.2	28.0	45.8	22.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญขององค์การและพยายามรักษาสัมพันธภาพกับองค์การเป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าคุณค่าขององค์การและพยายามรักษาสัมพันธภาพกับองค์การเป็นอย่างดีในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.4 ในระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. ข้าพเจ้ามักจะยอมเสียสละความสุขให้กับองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามเสียสละความสุขให้กับองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างตลอดรอดฝั่งในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้ามักจะสงบเสถียรไม่ก่อความวุ่นวายให้้องค์การได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่ากรณีใด ๆ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการสงบเสถียรไม่ก่อความวุ่นวายให้้องค์การได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่ากรณีใด ๆ ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 44.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อความคาดหวังขององค์การอย่างสม่ำเสมอ และมักจะทำให้ความคาดหวังดังกล่าวมีแนวทางเป็นรูปธรรม

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการให้ความสนใจต่อความคาดหวังขององค์การอย่างสม่ำเสมอ และมักจะทำให้ความคาดหวังดังกล่าวมีแนวทางเป็นรูปแบบในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 49.4 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องตามคำสั่งของผู้บริหารขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าคุณสมบัติปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องตามคำสั่งของผู้บริหารขององค์การในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก



6. ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าความสำคัญของการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 51.2 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

7. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าองค์กรมีแนวทางของการปฏิบัติกับพนักงานอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือและเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติตาม

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าองค์กรมีแนวทางของการปฏิบัติกับพนักงานอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ และเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติตามในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.0 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

8. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารขององค์กรและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารขององค์กร และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

### ตารางที่ 4.7

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	จำนวน	Mean <sub>(1)</sub>	S.D. <sub>(2)</sub>	F	p
ต่ำกว่า 5 ปี	52	3.86	.51	1.62	.20
5 - 10 ปี	53	4.03	.44		
10 ปีขึ้นไป	63	3.94	.48		
รวม	168	3.94	.48		

- หมายเหตุ :
1. Mean = ค่าเฉลี่ย
  2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
  - \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
- ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.73

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ทศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีดังนี้

1. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .51)

2. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .44)

3. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .48)

เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.03)
2. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.94)
3. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.86)

## ตารางที่ 4.8

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
แบบการแข่งขัน

ความถี่ : ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1 ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายของข้าพเจ้ามากกว่าการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร	23.8	20.8	33.3	19.6	2.4
2 ข้าพเจ้ามีความคิดว่าการเป็นผู้ชนะในทุกโอกาสเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ	18.5	20.2	37.5	20.8	3.0
3 ข้าพเจ้าใช้ความพยายามเต็มที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ที่องค์กรเสนอให้	9.5	20.2	38.7	26.8	4.8
4 ข้าพเจ้ามักหาหนทางที่ทำให้องค์กรให้ความสำคัญและยอมรับข้าพเจ้าในการทำงาน	8.9	15.5	22.6	39.3	13.7
5 ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการโต้เถียงกับองค์กรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ	18.5	28.0	39.9	11.9	1.8
6 ข้าพเจ้ามักนำเสนอกฎเกณฑ์และหลักการข้อปฏิบัติที่ข้าพเจ้าคิดว่ามีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ ถึงแม้ว่ากฎเกณฑ์และหลักการปฏิบัติอาจจะไม่สอดคล้องกับขององค์กร	4.2	26.2	43.5	16.7	9.5
7 ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ที่กำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในทุก ๆ ประเด็นที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	8.9	33.9	32.1	17.3	7.7
8 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นมาจากตัวข้าพเจ้าเองมากกว่าการเกิดขึ้นจากกฎเกณฑ์ขององค์กร	14.9	16.1	36.3	22.0	10.7

จากตารางที่ 4.8 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายของข้าพเจ้ามากกว่ามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า ความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายของคณะกรรมการบริหารมากกว่ามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

2. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าการเป็นผู้ชนะในทุกโอกาสเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า การเป็นผู้ชนะในทุกโอกาสเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.5 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

3. ข้าพเจ้าใช้ความพยายามเต็มที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ที่องค์กรเสนอให้

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า การใช้ความพยายามเต็มที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ที่องค์กรเสนอให้ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.7 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

4. ข้าพเจ้ามักหาหนทางที่ทำให้องค์กรให้ความสำคัญและยอมรับข้าพเจ้าในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า การหาหนทางที่ทำให้องค์กรให้ความสำคัญและยอมรับในการทำงานในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.3 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการโต้เถียงกับองค์กรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า การใช้วิธีการโต้เถียงกับองค์กรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.9 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

6. ข้าพเจ้ามักนำเสนอกฎเกณฑ์และหลักการข้อปฏิบัติที่ข้าพเจ้าคิดว่ามีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ ถึงแม้ว่ากฎเกณฑ์และหลักการปฏิบัติอาจจะไม่สอดคล้องกับองค์กร

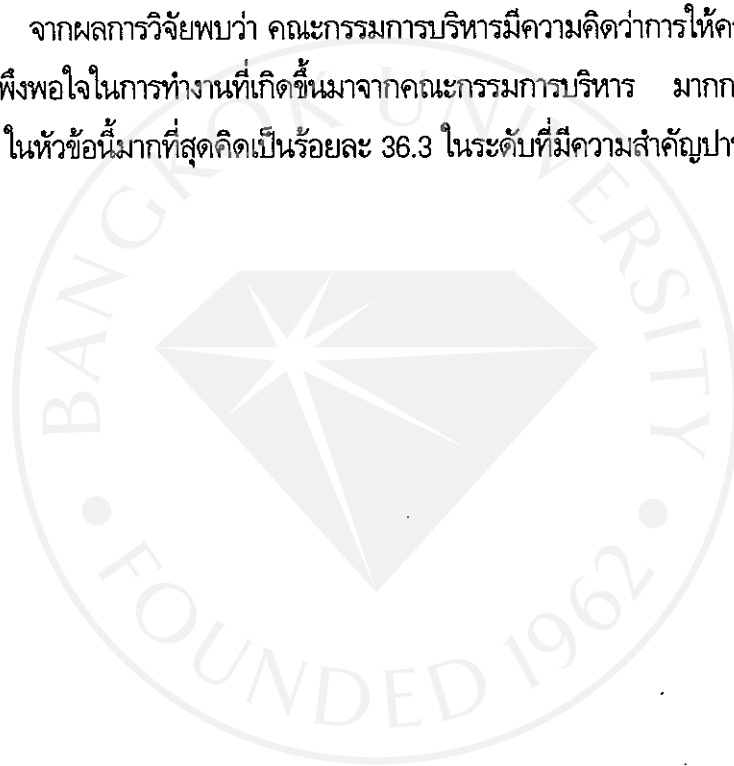
จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่า การนำเสนอกฎเกณฑ์และหลักการข้อปฏิบัติที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ถึงแม้ว่ากฎเกณฑ์และหลักการปฏิบัติอาจจะไม่สอดคล้องกับองค์กรในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 43.5 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

7. ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ที่กำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในทุก ๆ ประเด็นที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าเป็นผู้กำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในทุก ๆ ประเด็นที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.9 ในระดับที่มีความสำคัญน้อย

8. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นมาจากตัวข้าพเจ้ามากกว่าการเกิดขึ้นจากกฎเกณฑ์ขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นมาจากคณะกรรมการบริหาร มากกว่าการเกิดขึ้นจากกฎเกณฑ์ขององค์กร ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 36.3 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง



### ตารางที่ 4.9

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	จำนวน	Mean <sub>(1)</sub>	S.D. <sub>(2)</sub>	F	p
ต่ำกว่า 5 ปี	52	2.79	.72	.87	.42
5 - 10 ปี	53	2.81	.76		
10 ปีขึ้นไป	63	2.95	.73		
รวม	168	2.86	.74		

หมายเหตุ :

1. Mean = ค่าเฉลี่ย
  2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05  
ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.83

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ทิศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน มีดังนี้

1. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 2.79 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .72)

2. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 2.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .76)

3. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 2.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .73)

เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน มีดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 2.95)
2. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 2.81)
3. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 2.79)



## ตารางที่ 4.10

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
แบบการประนีประนอม

ความถี่ : ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1 ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา	.6	2.4	10.7	45.8	40.5
2 ข้าพเจ้าเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และเสียผลประโยชน์บ้างเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น	1.8	4.8	26.2	53.6	13.7
3 ข้าพเจ้าใช้หลักการบริหารความขัดแย้งแบบคนละครั้งทางกับองค์การ	1.8	8.3	31.6	45.8	12.5
4 ข้าพเจ้าคำนึงถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน	0	0	12.5	44.6	42.9
5 ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับองค์การอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน	0	.6	16.7	45.8	36.9
6 ข้าพเจ้าคิดว่าการหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยยึดถือรูปแบบของการประนีประนอมกับองค์การเป็นการแก้ไขปัญหามีเหตุผล	0	.6	13.1	51.8	34.5
7 ข้าพเจ้าคิดว่าการยอมรับซึ่งกันและกันโดยมีความเห็นอกเห็นใจกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์การยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	0	1.8	11.3	44.0	42.9
8 ข้าพเจ้าเห็นว่าการสูญเสียที่เกิดจากการใช้อำนาจขององค์การไม่ควรเกิดขึ้นในการทำงาน	1.8	.6	14.3	52.4	31.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

2. ข้าพเจ้าเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และเสียผลประโยชน์บ้าง เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และเสียผลประโยชน์บ้างเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 53.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้าใช้หลักการบริหารความขัดแย้งแบบคนละครึ่งทางกับองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการใช้หลักการบริหารความขัดแย้งแบบคนละครึ่งทาง กับองค์กรในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้าคำนึงถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการคำนึงถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 44.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับองค์กรอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการใช้วิธีการต่อรองกับองค์กรอย่างมีเหตุผล เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

6. ข้าพเจ้ามีคิดว่าการหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยยึดถือรูปแบบของการ  
ประนีประนอมกับองค์การเป็นการแก้ไขปัญหามีเหตุผล

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการหาหนทางในการแก้ไข  
ปัญหาโดยยึดถือรูปแบบของการประนีประนอมกับองค์การเป็นการแก้ไขปัญหามีเหตุผล ในหัวข้อนี้มาก  
ที่สุดคิดเป็นร้อยละ 51.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

7. ข้าพเจ้าคิดว่าการยอมรับซึ่งกันและกันโดยมีความเห็นอกเห็นใจกันของทุก ๆ ฝ่าย  
ในองค์การย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการยอมรับซึ่งกันและกัน  
โดยมีความเห็นอกเห็นใจกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์การ ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ในหัวข้อนี้มาก  
ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.0 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

8. ข้าพเจ้าเห็นว่าการสูญเสียที่เกิดจากการใช้อำนาจขององค์การไม่ควรเกิดขึ้นในการ  
ทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการสูญเสียที่เกิดจากใช้  
อำนาจขององค์การไม่ควรเกิดขึ้นในการทำงาน ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.4 ในระดับที่มีความ  
สำคัญมาก

### ตารางที่ 4.11

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	จำนวน	Mean <sub>(1)</sub>	S.D. <sub>(2)</sub>	F	p
ต่ำกว่า 5 ปี	52	4.10	.43	.07	.93
5 - 10 ปี	53	4.09	.33		
10 ปีขึ้นไป	63	4.13	.78		
รวม	168	4.11	.56		

หมายเหตุ :

1. Mean = ค่าเฉลี่ย
2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.81

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ทิศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีดังนี้

1. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (ค่าเฉลี่ย 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .43)

2. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (ค่าเฉลี่ย 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .33)

3. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (ค่าเฉลี่ย 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .78)

เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีดังนี้ (ทั้งนี้ จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 4.13)
2. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.10)
3. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.09)

### ตารางที่ 4.12

ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง  
แบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ความถี่ : ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1 ข้าพเจ้าพยายามมีส่วนร่วมทุกกรณีกับผู้บริหารขององค์การในเรื่องผลประโยชน์ขององค์การและกลุ่มทำงาน	.6	1.8	24.4	56.6	16.7
2 ข้าพเจ้าตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากทุก ๆ ฝ่าย	0	0	6.6	53.6	39.9
3 ข้าพเจ้าพยายามเก็บรายละเอียดของปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับปัญหานั้นทันที เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหากับผู้บริหารขององค์การ	0	1.2	14.9	58.3	25.6
4 ข้าพเจ้ามักจะเปิดเผยความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับผู้บริหารขององค์การ และมักจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การ	3.0	4.8	31.5	48.8	11.9
5 ข้าพเจ้าพยายามรวบรวมกลุ่มทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	0	5.4	28.6	50.6	15.5
6 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ	0	3.6	17.9	49.4	29.2
7 ข้าพเจ้าลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา	0	3.6	18.5	54.8	23.2
8 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	0	.6	11.3	44.6	43.5

จากตารางที่ 4.12 พบว่าทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าพยายามมีส่วนร่วมทุกกรณีกับผู้บริหารขององค์การในเรื่องผลประโยชน์ขององค์การและกลุ่มทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการมีส่วนร่วมทุกกรณีกับผู้บริหารขององค์การในเรื่องผลประโยชน์ขององค์การและกลุ่มทำงาน ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

2. ข้าพเจ้าตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากทุก ๆ ฝ่าย

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากทุก ๆ ฝ่าย ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 53.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้าพยายามเก็บรายละเอียดของปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับปัญหานั้นทันที เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหากับผู้บริหารขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามเก็บรายละเอียดของปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับปัญหานั้นทันที เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหากับผู้บริหารขององค์การในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.3 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้ามักจะเปิดเผยความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับผู้บริหารขององค์การ และมักจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการเปิดเผยความคิดเห็นกับผู้บริหารขององค์การและมักจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การ ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้าพยายามรวบรวมกลุ่มทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทันที เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการพยายามรวบรวมกลุ่มทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 50.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

6. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 49.4 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

7. ข้าพเจ้าลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.8 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

9. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีความคิดว่าการให้ความสำคัญการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในหัวข้อนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 44.6 ในระดับที่มีความสำคัญมาก



ตารางที่ 4.13

การเปรียบเทียบทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร	จำนวน	Mean <sub>(1)</sub>	S.D. <sub>(2)</sub>	F	p
ต่ำกว่า 5 ปี	52	3.97	.43	.38	.68
5 - 10 ปี	53	4.06	.39		
10 ปีขึ้นไป	63	4.05	.81		
รวม	168	4.03	.59		

- หมายเหตุ :
1. Mean = ค่าเฉลี่ย
  2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- \* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05  
ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.86

จากตารางที่ 4.13 พบว่า หักเหน็ดของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีดังนี้

1. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .43)

2. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 4.06 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .39)

3. การให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .81)

เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.06)
2. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 4.05)
3. คณะกรรมการบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.97)

#### ตารางที่ 4.14

การจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย ที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขัน การประนีประนอม และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	Mean*	S.D.**	อันดับที่
1. การประนีประนอม	4.11	.56	1
2. การแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.03	.59	2
3. การให้ความสำคัญกับผู้อื่น	3.94	.48	3
4. การหลีกเลี่ยง	3.53	.56	4
5. การแข่งขัน	2.86	.74	5

หมายเหตุ

1. Mean\* = ค่าเฉลี่ย
2. S.D.\*\* = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

จากตารางที่ 4.14 พบว่าการจัดอันดับการให้ระดับความสำคัญของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขัน การประนีประนอม และการแก้ไขปัญหาร่วมกันมีดังนี้

1. อันดับที่ 1 ได้แก่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
2. อันดับที่ 2 ได้แก่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
3. อันดับที่ 3 ได้แก่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่น
4. อันดับที่ 4 ได้แก่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
5. อันดับที่ 5 ได้แก่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน

## บทที่ 5

### การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ

#### การอภิปรายผล

การอภิปรายผลของงานวิจัยเรื่องทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จะสรุปผลตามสมมุติฐานดังต่อไปนี้

**1. สมมุติฐานที่ 1 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-10 ปี

1.2 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปี ขึ้นไป

**2. สมมุติฐานที่ 2 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**4. สมมุติฐานที่ 4 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**5. สมมุติฐานที่ 5 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกันแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาพร้อมกันไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

## บทสรุป

บทสรุปของงานวิจัยนี้จะประกอบด้วยผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์ และการนำผลการวิจัยไปใช้

### ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์

ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์มีสาระสำคัญตามแนวทางสมมุติฐานดังนี้

1. สมมุติฐานที่ 1 : คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันในรายคูดังต่อไปนี้

- 1.1 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5 - 10 ปี
- 1.2 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี กับระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป

ผลของการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยธรรมชาติของการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง จะนิยมใช้มากในประเทศแถบเอเชีย ซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย (Morris et al., 1998) โดยการแก้ไขความขัดแย้งดังกล่าวจะเป็นการลดการปะทะและความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นตามมา แต่อาจจะต้องมีการพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากการปะทะในครั้งนั้นมีความแตกต่างกันของจำนวนคนของแต่ละฝ่าย ซึ่งต้องอาศัยการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงไปก่อน แต่จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันในการแก้ไขความขัดแย้งลักษณะนี้พอสมควร (Gladwin and Walter, 1980; Walton, 1987; Baron Fortin and Frei, 1990) ลักษณะการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงข้างต้นมักเกิดขึ้นกับพนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งจะให้ความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจขององค์กรเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่ามักจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขความขัดแย้งประเภทนี้ในระดับต่ำกว่า อันเนื่องมาจากการยึดติดกับองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อมั่น ตลอดทั้งความศรัทธาในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน (McGrath, 1976; Ivancevich and Matteson, 1980; Baron Fortin and Frei, 1990) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Friedman และ Rosenman (1974) Misumi และ Peterson (1985) และ King และ Miles (1990) กล่าวว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยจะมีพฤติกรรมแบบ A โดยมีความคิดว่าควรให้ความสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งมากกว่าการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเหล่านั้น ทั้งนี้

เพื่อให้สามารถได้รับชัยชนะจากการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น รวมทั้งไม่รู้สึกรังเกียจและเกรงกลัวต่อผลลัพธ์ที่จะตามมา ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับพฤติกรรมแบบ B ซึ่งมักจะเป็นลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานานที่มีความเกรงใจและเกรงกลัวต่อผลกระทบที่ตามมาของการไม่ยอมรับการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง นอกจากนี้จากการศึกษา สมยศ พฤษภาเกษมสุข (2535) เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2538) บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2539) นิคม จันทรวาทู (2543) และสังคีต พิริยะรังสรรค์ (2545) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยจะมีลักษณะของนายบ่าว-บุญคุณอุปถัมภ์ ซึ่งมีผลกับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน โดยจะมีความเกรงอกเกรงใจและยอมรับการแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงให้องค์กรแก้ไขความขัดแย้งให้ แต่มักจะใช้ไม่ได้ผลกับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาลั้น ๆ ซึ่งจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง และมักจะแก้ไขความขัดแย้งที่ตนเองเห็นว่ามีเหมาะสมและมีเหตุผลมากที่สุด

**2. สมมุติฐานที่ 2 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ กล่าวคือ การแก้ไขความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมักเกิดขึ้นกับพนักงานคนไทยที่มีความรู้สึกว่าผลประโยชน์โดยรวมของพนักงานทุก ๆ คนควรได้รับอย่างเต็มที่ การยอมเสียสละให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่ามักจะได้ผลประโยชน์ที่มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นดีอยู่ดีของพนักงาน (Vayrynen, 1991; Bartunek, 1992; Walton, 1997) การให้ผู้อื่นมีส่วนในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นบุคคลที่มีอายุมากกว่า โดยอาจจะเป็นบุคคลที่มีอายุน้อยกว่าก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมให้มากที่สุด (Mastenbrock, 1987; Kotter, 1990) Likert (1961) Blake และ Mouton, 1978; และ Kouzes และ Posner (1995) กล่าวว่า การที่จะทำให้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการให้ความสำคัญกับผู้อื่นมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้ที่จะเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้แก้ไขความขัดแย้งจำเป็นต้องมีความละเอียดอ่อนในการรับรู้ และรู้จักการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเป็นกระบวนการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด และต้องรู้จักการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2535) บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2537) เมธี ดุลยจินดา (2540) นิคม จันทรวาทู (2543) Waschaw (1980) Conger (1994) และ Podsakoff Mackenzie และ Bommer (1999) กล่าวว่า การเป็นพนักงานที่ดีควรให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก การ

ไม่เอาर्डเอาเปรียบ รวมถึงการยอมเสียสละให้พนักงานที่มีศักยภาพในการแก้ไขความขัดแย้งยอมนำพ้อซึ่งโอกาสในความสำเร็จในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้น แต่ทั้งนี้การมอบหมายให้พนักงานที่มีศักยภาพในการแก้ไขความขัดแย้งไปทำการแก้ไขความขัดแย้งแล้ว ถ้าหากมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้นก็ควรให้การช่วยเหลือหรือให้กำลังใจเพื่อทำให้มีศักยภาพในการแก้ไขความขัดแย้งมีมากขึ้น

**3. สมมุติฐานที่ 3 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ กล่าวคือ การที่พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน พิจารณาว่าไม่มีความแตกต่างกันในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน อาจสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานเหล่านั้นมีความคิดที่ว่า การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งมากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่พิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งควรจะเป็นในรูปแบบของการประนีประนอมกันมากกว่า รวมถึงวัฒนธรรมไทยมุ่งเน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (สมยศ พุกษาเกษมสุข, 2535; สังคิต พิริยะรังสรรค์; Sternberg and Soriano, 1984) ซึ่งรวมถึงการศึกษาของ Dettmer (1999) และ Fram และ Withers (1999) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งที่เกิดจากการแก้ไขแบบการแข่งขันมักก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน การเอาर्डเอาเปรียบและการพัฒนาไปสู่การบาดหมางซึ่งกันและกัน ซึ่งในเรื่องเหล่านี้วัฒนธรรมไทยมักจะไม่ค่อยเกิดขึ้นโดยอาศัยการประนีประนอมกันมากกว่า แต่ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันถ้ามีโอกาสเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ก็ควรพิจารณาในประเด็นของโอกาสของการได้เปรียบเสียเปรียบให้มาก เนื่องจากบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าอาจจะใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขัน หากผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะเป็นผลให้ทวีความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา (Robbins, 1974; Lewicki and Bunker, 1995; Bazerman Tenbrunsel and Wade-Benzoni, 1998; Fram and Withers, 1999; Shankman, 1999) นอกจากนี้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันอาจจะต้องใช้การไตร่ตรองให้รอบคอบเป็นขั้นเป็นตอน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับโดยแท้จริงจากผู้ที่ได้เปรียบและเสียเปรียบในระหว่างการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้นโดยต้องแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวคือ จะไม่มีการกล่าวร้ายหรือสร้างเรื่องราวความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้ผู้ที่ได้เปรียบจะต้องให้การช่วยเหลือ รวมถึงการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่เสียเปรียบอย่างจริงใจ ผู้ที่เสียเปรียบก็จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้เช่นเดียวกัน (Rubin and Brown, 1975; Fortado, 1992; Lewicki, 1992; Roth Mumighan and Schoumaker, 1998)

**4. สมมุติฐานที่ 4 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานที่ 4 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ววัฒนธรรมไทยมักอาศัยการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม โดยให้ทุก ๆ คนมีโอกาสได้ผลประโยชน์ในปริมาณที่เท่า ๆ กัน ซึ่งจะมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจอันเนื่องมาจากไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบ แต่ทั้งนี้ปริมาณของการแบ่งปันอาจจะมีปริมาณที่ทุก ๆ คนจะต้องยอมรับ โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม รวมถึงต้องยอมรับกับสภาพความเป็นจริงในการแบ่งปันในครั้งนั้น ทั้งนี้ การแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นวิธีที่ดีกว่าการแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันที่อาจจะนำไปสู่ความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากว่าไม่มีทักษะและความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งดังกล่าว รวมถึงการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมจะนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Thomas, 1977; Morley and Shockley - Zalabak, 1986; Pruitt and Rubin, 1986; Savage Blair and Sorenson, 1989; Hendom and Hendom, 1990; Kolb and Bartunek, 1992) แต่ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมควรต้องพิจารณาถึงการที่ทุก ๆ คนจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการเปิดเผยซึ่งกันและกัน กล่าวคือทุก ๆ คนจะต้องไม่ปกปิดในระหว่างที่มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลต่อผลลัพธ์ของการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งรวมถึงการมีความเข้าใจในการแก้ไขความขัดแย้งในลักษณะเช่นนี้ (Luft, 1961; Copeland and Griggs, 1985; Kuhn, 1988; Roth Murningham and Schoumaker, 1988; Ury, 1991)

จากการศึกษาของ เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2538) เมธี ดุลยจินดา (2540) สังคีต พิริยะรังสรรค์ (2540) ธัญญา พลอนันต์ (2541) นิคม จันทรวินิจ (2543) และบัณฑิต ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2543) กล่าวว่า การแก้ไขความขัดแย้งต้องมีการตกลงในเรื่องของกระบวนการ เงื่อนไข ผลประโยชน์ที่ ต้องมีการประนีประนอมก่อนมีกระบวนการของการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับหลังจากมีการแก้ไขความขัดแย้งไปแล้ว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้

**5. สมมุติฐานที่ 5 :** คณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันไม่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานที่ 5 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ กล่าวคือ การที่มีการแก้ไขความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันในลักษณะเช่นนี้ มักจะพิจารณาปัญหาเป็นเรื่องที่ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงานร่วมกัน แต่ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันควรมีข้อตกลงเบื้องต้นในขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะมีการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน การแสดง



ออกซึ่งความจริงใจในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการแก้ไขความขัดแย้งอย่างแท้จริง ในขณะที่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันอาจจะมีแนวคิดตลอดทั้งประเด็นต่าง ๆ ที่อาจจะยังเป็นข้อขัดแย้งกันอยู่ แต่ทั้งนี้ทุก ๆ ฝ่ายก็ควรให้ความชัดเจนในระหว่างมีการแก้ไขความขัดแย้ง (Kohn, 1986; Mastenbroek, 1987; Strebe, 1988; Gittler, 1989; Kolb and Bartunek, 1992)

นอกจากนี้การแก้ไขความขัดแย้งในลักษณะเช่นนี้จากการศึกษาของ Lewis (1975) Nierenberg (1976) Pinkley (1990) Blanchard และ O'Connor (1997) Peters (1997) และ Hunt และ Osborn (2000) พบว่าทุก ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาคควรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา รวมถึงการให้ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับของแต่ละฝ่ายที่นำเสนอมา การที่อาศัยเสียงข้างมากในการตัดสินใจต่อผลลัพธ์ที่ออกมาอาจจะไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ระหว่างที่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ฝ่ายที่มีเสียงข้างมากอาจจะประยุต์หรือปรับแนวคิดของเสียงส่วนน้อยให้ผสมผสานกับการแก้ไขปัญหาลำนั้น เพื่อก่อให้เกิดการแก้ไขที่มาจากแนวคิดของทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้น

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2533) สมยศ พฤษภาเกษมสุข (2535) สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) Levesgue (1992) และ Dettmer (1999) กล่าวว่าองค์การที่มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีย่อมมีเหตุการณ์ของความขัดแย้งมาก่อนเกือบทุกองค์การ แต่ในลักษณะของการแก้ไขความขัดแย้งอาจจะมีแตกต่างกัน การแก้ไขความขัดแย้งแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการแสดงออกซึ่งแนวคิดของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบร่วมกัน และมักจะได้ผลของการแก้ไขปัญหาก็สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### การนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยนี้อาจจะเป็นแนวทางในการพิจารณาสำหรับการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกันระหว่างพนักงานในรูปของสหภาพและสหพันธ์แรงงานกับองค์การในเรื่องเกี่ยวกับ

1. การกำหนดแนวทางของนโยบายแรงงานสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อแสวงหาและปฏิบัติการในทุกวิธีที่จะทำให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ยุติโดยรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. การปรับทัศนคติของนายจ้างให้ยอมรับทัศนคติของพนักงานมากขึ้น ในเรื่องเกี่ยวกับคุณค่าและความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

3. การแก้ไขความขัดแย้งร่วมกันเป็นกลไกที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคม เพื่อใช้ในการควบคุมความขัดแย้งทางด้านแรงงานให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ ซึ่งช่วยป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะมี ความรุนแรง
4. การทบทวนบทบาทของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของทุก ๆ ฝ่ายที่อาจจะมีผลเสีย มากกว่าผลดีในกรณีที่เลือกการแก้ไขปัญหาที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล
5. การแก้ไขความขัดแย้งร่วมกันเป็นการดูซับพลังงานของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้การแก้ไข ความขัดแย้งร่วมกัน จะเปรียบเสมือนช่องทางที่ทำให้พนักงานได้มีโอกาสเจรจาและพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
6. การสร้างความสัมพันธ์อันดี ตลอดทั้งปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เกิดการ ประสานงานกันมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะของงานวิจัยมีดังนี้

1. การวิจัยเป็นการศึกษาทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่ พิจารณาจากความแตกต่างของอายุการทำงาน ทั้งนี้นักวิจัยท่านอื่นอาจจะศึกษาในแง่มุมอื่น ๆ ได้ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ เพื่อให้ได้ผลของการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงในการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสหพันธ์แรงงานไทยกับองค์กรได้
2. การศึกษาในแต่ละสหภาพแรงงานของแต่ละองค์กรในสหพันธ์แรงงานไทยอาจจะเป็น ประเด็นการศึกษาของนักวิจัยที่มีความสนใจ เพื่อให้ทราบถึงการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างสหภาพ แรงงานกับองค์กรที่เกิดขึ้นจริง
3. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะทัศนคติของกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย ดังนั้นนักวิจัยท่านอื่นอาจจะศึกษาทัศนคติของสมาชิกสหภาพแรงงานในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งได้
4. การวิจัยในลักษณะนี้อาจจะเป็นแนวทางในการเป็นประเด็นการศึกษาขององค์กรที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการพิทักษ์ผลประโยชน์และเสรีภาพของพนักงานในองค์กร เช่น สภาองค์กรลูกจ้าง เป็นต้น
5. การวิจัยนี้อาจจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเข้าใจอันดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ของสหพันธ์แรงงานไทยกับองค์กรที่รัฐบาลโดยเฉพาอย่างยิ่งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่มี ส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเหล่านี้

6. แง่มุมของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง โดยนักวิจัยท่านอื่นอาจจะศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ได้ เช่น รูปแบบการจัดการความเครียด การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการไว้วางใจกันในการทำงาน เป็นต้น



### บรรณานุกรม

เกษมสันต์ วิลาวรรณ. 2533. กฎหมายแรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม.

\_\_\_\_\_ . 2535. แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.

\_\_\_\_\_ . 2535. การบริหารแรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.

ธัญญา ผลอนันต์. 2541. ค่าจ้างและสวัสดิการยืดหยุ่น การใช้ระบบค่าจ้างยืดหยุ่นให้ได้ผล.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ขวัญข้าว'94.

นิคม จันทรวิฑูร. 2543. แรงงานไทยกับสภาพแรงงาน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

บัณฑิตย ชาญเศรษฐวุฒิ. 2537. สิทธิแรงงานไทยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโปรโตไทย จำกัด.

\_\_\_\_\_ . 2539. สิทธิแรงงานไทยในกระแสการค้าโลก. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโปรโตไทย จำกัด.

\_\_\_\_\_ . 2543. โครงสร้างองค์กรแรงงานและไตรภาคีในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิอารมณ พงศ์พงษ์.

เมธี ดุลยจินดา. 2540. รวมกันเราอยู่ : เรื่องของสภาพแรงงานและสมาคมายจ้าง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิณเนศ.

ลีโอ ฮอว์กิน ไมเคิล ฮัตสัน และ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์. 2538. คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ.

กรุงเทพมหานคร: จิกซอร์กราฟิคดีไซต์ จำกัด.

สังคิต พิริยะรังสรรค์. 2539. การปฏิรูปแรงงานสัมพันธ์ไทยในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร:

มูลนิธิกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

\_\_\_\_\_ . 2540. การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ. กรุงเทพมหานคร:

บริษัทสุชุมและบุตรจำกัด.

สมยศ พุกษาเกษมสุข. 2535. คู่มือการยื่นข้อเรียกร้องและเจรจาต่อรองสำหรับลูกจ้างตามกระบวนการ

แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสิทธิเสรีภาพของประชาชน (สสส.).

- Amason, A.C. 1996. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Resolving a Paradox of Top Management Teams." **Academy of Management Journal** 39: 123 - 148.
- Baron, R.A.; Fortin, S.P.; and Frei, R.L. 1990. "Reducing Organizational Conflict : The Role of Society Induced Positive Affect." **International Journal of Conflict Management** 1 : 133-152.
- Bass, B.M. 1981. **Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Bazerman, M.H.; Tenbrunsel, A.E.; and Wade-Benzoni, K. 1998. "Negotiating with Yourself and Losing : Making Decisions with Competing Internal Preferences." **Academy of Management Review** 23, 2: 225 - 241.
- Beeman, D.R., and Sharkey, T.W. 1987. "The Use and Abuse of Corporate Politics." **Business Horizons** March-April: 27.
- Beer, M. 1980. **Organization Change and Development: A Systems View**. CA: Goodyear.
- Bell, D. 1991. **Regret in Decision Making Under Uncertainty. Working Paper, Harvard University**. Mass: Harvard University Press.
- Blake, R.R., and Mouton, J.S. 1978. **The New Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K., and O'Connor, M. 1997. **Managing by Values**. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Bodine, R.L. 1998. "How to Find and Keep Good Contract Workers." **Training and Development** Feb.: 55-57.
- Brown, L.D. 1983. **Managing Conflict at Organizational Interfaces Reducing**. Mass: Addison: Wesley.
- Bryman, A. 1992. **Charisma and Leadership in Organizations**. London: Sage Publications.

- Carnall, C.A. 1990. **Managing Change in Organizations**. London: Prentice-Hall.
- Conger, J.A. 1994. "Charismatic Leadership in Organization: Perceived Behavioral Attributions and Their Measurement." **Journal of Organizational Behavior** 15: 439-452.
- Copeland, L., and Griggs, L. 1985. **Going International : How to Make Friends and Deal Efficiency in the Global Market**. New York: Random House.
- Cox, T. 1991. "The Multicultural Organization." **Academy of Management** 5,2: 35.
- Dettmer, H.W. 1999. "The Conflict Resolution Diagram: Creating Win-Win Solution." **Quality Progress** 32,3: 41-47.
- Dyer, B., and Song, X.M. 1998. "Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation." **Journal of Product Innovation Management** 15, 6 : 505-519.
- Feldman, D.C. 1985. **A Taxonomy of Intergroup Conflict Resolution Strategies**. CA: University Association.
- Fisher, R. 1995. **Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook**. New York: Viking Penguin.
- \_\_\_\_\_, Ury, W. 1987. **The Strategy of Negotiations**. New York: Mc Graw-Hill.
- Fortado, B. 1992. "Subordinate Views in Supervisory Conflict Solutions: Peering into the Subcultural Chasm." **Human Relations** 45, 11 : 1141 - 1167.
- Fram, E.H., and Withers, J. 1999. "Conflict of Interest in the Board Room?" **Nonprofit World** 17, 2 : 19 - 21.
- Friedman, M., and Rosenman, R.H. 1974. **Type A Behavior and Your Heart**. New York: Fawcett Crest.
- Genest, M.A. 1996. **Conflict and Cooperational**. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

- Gioia, D.A., and Longenecker, C.O. 1994. "Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal." **Organizational Dynamics** Winter : 54.
- Gittler, J.B. 1989. **The Annual Review of Conflict Knowledge and Conflict Resolution**. New York : Garland.
- Gladwin, T.N., and Water, I. 1980. "How Multinationals Can Manage Social and Political Forces." **Journal of Business Strategy** 1 : 54 - 68.
- Gosselin, T. 1993. "Negotiating with Your Boss." **Training and Development** May : 37 - 41.
- Greenhalgh, L. 1986. "Managing Conflict." **Sloan Management Review** Summer : 45-51.
- \_\_\_\_\_; Chapman, D.I.; and Neslin, S. 1992. "The Effect of Working Relationships on the Process and Outcomes of Negotiations." **Academy of Management Journal** 4,5 : 36-51.
- Hawkins, B.L., and Preston, P. 1981. **Managerial Communication**. CA. : Goodyear.
- Hermann, M.G., and Kogan, N. 1977. "Effects of Negotiators' Personalities on Negotiating Behavior." **Negotiations: Social-Psychological Perspectives** 6, 2 : 247-274.
- Hendon, D.H., and Hendon, R.A. 1990. **World-Class Negotiating : Dealmaking in the Global Marketplace**. New York : John Wiley.
- Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T. 1980. **Stress and Work: A Managerial Perspective**. Ill : Scott, Foresman, and Co.
- \_\_\_\_\_. 1984. "A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress and Consequences." **Human Relations** 37: 491-513.
- Kabanoff, B. 1987. "Why is Compromise So Favorably Viewed?." **Academy of Management** 21, 2 : 280-294.

- Kahneman, D. 1991. "Judgement and Decision Making : A Personal View."  
**Psychological Science** 2 : 142-145.
- Kanter, R.M. 1979. "Power Failure in Management Circuit." **Harvard Business Review**  
 July-Aug : 65-95.
- \_\_\_\_\_.; Stein, B.A.; and Jick, T.D. 1993. "Meeting the Challenges of Change."  
**World Executive's Digest** May : 22-27.
- King, W., and Miles, E. 1990. "What We Know and Do not Know About Mesuring  
 Conflict." **Management Communication Quarterly** 4: 222-243.
- Kohn, A. 1986. "How to Succeed without Even Vying." **Psychology Today** 6: 22-28.
- Kolb, D.M., and Bartunek, J.M. 1992. **Hidden Conflict in Organizations**. CA.: Sage  
 Publication.
- Kotter, J.P. 1978. "Power, Success and Organization Effectiveness." **Organizational  
 Dynamics** Winter : 27.
- \_\_\_\_\_. 1990. **A Force for Change : How Leadership Differs from Management**.  
 New York : Free Press.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. 1995. **The Leadership Challenge**. San Francisco:  
 Jossey - Bass.
- Kuhn, R.L. 1988. **Dealmaker**. New York : John Wiley and Sons.
- Kumar, R. 1989. "Affect, Cognition and Decision Making in Negotiations: A Conceptual  
 Interaction." **Managing Conflict Journal** 6, 2 : 185-194.
- Lapig, C.E. 1995. **Preventing Violence in the Workplace**. New York: AMACOM.
- Lee, F. 1993. "Being Positive and Keeping MUM : How Bad News is Communicated in  
 Organizational Hierachies." **Journal of Applied Social Psychology** 23 :  
 1124-1149.



- Lewick., R.J. 1992. **Negotiating Strategically: The Portable MBA in Management.**  
New York: John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_. 1996. **Essentials of Negotiation.** Ill: Irwin.
- \_\_\_\_\_., Bunker, B.B. 1995. **Conflict, Cooperation and Justice.** San Francisco:  
Jossey - Bass.
- \_\_\_\_\_., and Hiam, A. 1999. **The Fast Forward MBA in Negotiating and  
Dealmaking.** Mass: John Wiley and Sons.
- Levesque, J.D. 1992. **The Human Resources Problem-Solver's Handbook.** New York:  
McGraw-Hill.
- Lewis, J. 1975. "Management Team Development : Will It Work for You?" **Personnel**  
July-August: 14-25.
- Likert, R. 1961. **New Patterns of Management.** New York: McGraw-Hill.
- Lindo, D.K. 1998. "Are You Coaching the Bad New Bearers?" **Supervision** 59, 6: 3-4.
- Luft, J. 1961. "The Johari's Window." **Human Relation Training News** 5: 6-7.
- Mastenbroek, W.F.G. 1987. **Conflict Management and Organizational Development.**  
Chichester, England : Wiley.
- McGrath, J.E. 1976. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.**  
Chicago: Rand Mc.Nally.
- Miles, R. 1991. **Macro Organizational Behavior.** Ill. : Harper Collins.
- Mills, D.Q. 1994. **Labor Management Relations.** New York: McGraw-Hill.
- Misumi, J., and Peterson, M.F. 1985. "The Performance Maintenance Theory of  
Leadership: Review of A Japanese Research Program." **Administrative  
Science Quarterly** 30 : 207.

- Morley, D.D., and Shockley-Zalaback, P. 1986. "Conflict Avoiders and Compromisers: Toward An Understanding of Their Organizational Communication Styles." **Group and Organization Studies** 11: 387-402.
- Morris, M.W. et al. 1998. "Conflicts Management Styles: Accounting for Cross-National Differences." **Journal of International Business Studies** 29, 4 : 729 - 747.
- Nierenberg, G. 1976. **The Complete Negotiator**. New York: Nierenberg and Zeif.
- Neale, M., and Bazerman, M. 1983. "The Role of Perspective Taking Ability in Negotiating Under Different Forms of Arbitration." **Industrial and Labor Relations Review** 35 : 378 - 388.
- Pandolfini, B. 1989. **Weapons of Chess : An Omnibus of Class Strategy**. New York : Simon and Schuster.
- Peters, T. 1997. **The Circle of Innovation**. New York : Alfred A. Knopf.
- Pfeffer, J. 1998. **The Human Equation : Building Profits by Putting People First**. Mass : Harvard Business School Press.
- Pinkley, R.L. 1990. "Dimensions of Conflict Frame Disputant Interpretations of Conflict." **Journal of Applied Psychology** April : 117 - 126.
- Podsakoff, P.M.; Mackenzie, S.B.; and Bommer, W.H. 1996. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior." **Journal of Management** 22 : 259 - 299.
- Pruitt, D.G., and Rubin, J.Z. 1986. **Social Conflict : Escalation, Stalemate and Settlement**. New York : Random House.
- Rahim, M.A. 1992. **Managing Conflict in Organizations**. New York : Praeger.
- Riskas, T. 1998. "Avoiding Conflict." **Executive Excellence** 15, 10 : 18.

- Robbins, S.P. 1974. **Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach.**  
New York : Prentice - Hall.
- Roth, A.E.; Murnighan, J.K.; and Schoumaker, F. 1988. "The Deadline Effect in Bargaining : Some Experimental Evidence." **The American Economic Review** 78 : 806 - 823.
- Rubin, J.Z., and Brown, B.B. 1975. **The Social Psychology of Bargaining and Negotiation.** New York : Academic Press.
- Savage, G.T.; Blair, J.D.; and Sorenson, R.L. 1989. "Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically." **Academy of Management Executives** 3, 1 : 37 - 48.
- <sup>or</sup>  
Schmerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; and Osborn, R.N. 2000. **Organizational Behavior.**  
<sub>^</sub> New York : John Wiley and Sons.
- Schwenk, C.R. 1995. "Strategic Decision Making." **Journal of Management** 21 : 471 - 493.
- Shankman, N.A. 1999. "Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firms." **Journal of Business Ethics** 19, 4 : 319 - 334.
- Stamatis, D.H. 1987. "Conflict : You've Got to Accentuate the Positive." **Personnel** December : 48 - 49.
- Sternberg, R.J., and Soriano, L.J. 1984. "Styles of Conflict Resolution." **Journal of Personality and Social Psychology** July : 115 - 126.
- Stroebe, W. 1988. **The Social Psychology of Intergroup Conflict : Theory, Research and Applications.** Berlin : Springer-Verlag.
- Thach, L., and Woodman R.W. 1994 "Organizational Change and Information Technology : Managing on the Edge of Cyberspace." **Organizational Dynamics** Summer : 30.

- Thomas, K.W. 1976. **Conflict and Conflict Management : Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago : Rand McNally.
- \_\_\_\_\_. 1977. Towards Multidimensional Values in Teaching : The Example of Conflict Behaviors.” **Academy of Management Review** July : 487.
- Tjosvold, D. 1991. **The Conflict-Positive Organization.** Mass: Addison-Wesley.
- Ury, W. 1991. **Getting Past No : Negotiating With Difficult People.** New York : Bantam Books.
- Vayrynen, R. 1991. **New Directions in Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation.** London : Sage Publication.
- Vroom, V.H., and Mann, I.C. 1960 “Leader Authoritarianism and Employee Attributes.” **Personnel Psychology** 13 : 125 - 140.
- Walton, R.E. 1987. **Managing Conflict : Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles.** MA : Addison - Wesley.
- Warschaw, T.A. 1980. **Winning by Negotiation.** New York : McGraw-Hill.



30 กันยายน 2544

คณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เรียน ท่านคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทย

กระผมผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามในหัวข้อการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง”

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นกรณีศึกษาในการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสทราบถึงแนวทางการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งขององค์กรภายนอก รวมถึงการเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ที่จะนำผลการวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตนเอง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นให้ครบถ้วนสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณอย่างยิ่งต่อความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้



(ดร.มัทนา สานติวัตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ด้วยความเคารพอย่างสูง



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้จัดทำโครงการวิจัย



### คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

หัวข้อการวิจัย “ทัศนคติของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง”

(The Attitude of Federations' Committees of Thailand Towards Conflict Management Styles)

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ทัศนคติความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานที่มีต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในตัวเลือกที่ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมกับท่านมากที่สุด

เพียงข้อเดียว

1. เพศ

1. ชาย
2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี
2. 30 - 39 ปี
3. 40 ปีขึ้นไป



**3. ระดับการศึกษา**

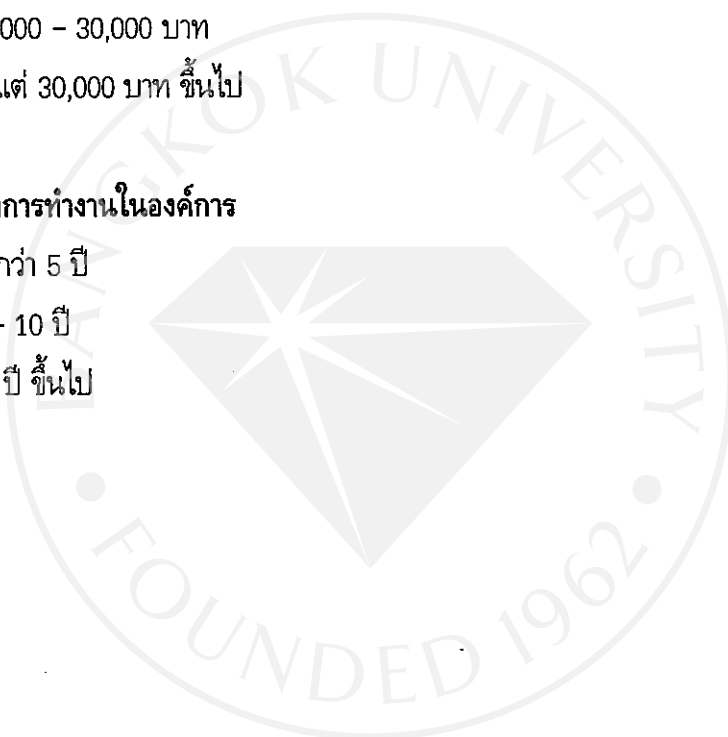
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

**4. ระดับรายได้**

1. ต่ำกว่า 20,000 บาท
2. 20,000 - 30,000 บาท
3. ตั้งแต่ 30,000 บาท ขึ้นไป

**5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร**

1. ต่ำกว่า 5 ปี
2. 5 - 10 ปี
3. 10 ปี ขึ้นไป



ส่วนที่ 2      ทศนคติความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

โปรดทำเครื่องหมาย ○ ลงในตัวเลือกที่ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมกับท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ทศนคติความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารในสหพันธ์แรงงานไทยที่มีต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้งมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

1. หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด
2. หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย
3. หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง
4. หมายถึง ระดับความสำคัญมาก
5. หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด

ตัวอย่าง

		ระดับความสำคัญ
1.1	ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์การได้มีโอกาสรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1   2   3   4   ⑤

คำอธิบาย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์การได้มีโอกาสรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด

องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
1.						
1.1	ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรให้ผู้บริหารขององค์การได้มีโอกาส รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	2	3	4	5
1.2	ข้าพเจ้าพยายามทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าสามารถหลีกเลี่ยงความ ตึงเครียดที่เกิดจากการต่อรองกับองค์การ	1	2	3	4	5
1.3	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับองค์การไม่ว่ากรณี ใด ๆ ก็ตาม	1	2	3	4	5
1.4	ข้าพเจ้าพยายามเลื่อนเวลาในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานจนกว่า ข้าพเจ้าจะมีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจ	1	2	3	4	5
1.5	ข้าพเจ้าคิดว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานไม่ทำให้ ข้าพเจ้าเกิดความกังวลในการทำงาน	1	2	3	4	5
1.6	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้งและโต้ เถียงเกิดขึ้นในองค์การ	1	2	3	4	5
1.7	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการอยู่ท่ามกลางของปัญหารวมถึง การมีความขัดแย้งกับผู้บริหารขององค์การ	1	2	3	4	5
1.8	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมี ความคิดเห็นที่แตกต่างกับระเบียบข้อปฏิบัติขององค์การ	1	2	3	4	5

องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
2.						
2.1	ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญขององค์การและพยายามรักษาสัมพันธภาพกับองค์การเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
2.2	ข้าพเจ้ามักจะยอมเสียสละความสุขให้กับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างตลอดรอดฝั่ง	1	2	3	4	5
2.3	ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้องค์การได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่ากรณีใด ๆ	1	2	3	4	5
2.4	ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อความคาดหวังขององค์การอย่างสม่ำเสมอและมักจะทำให้ความคาดหวังดังกล่าวมีแนวทางเป็นรูปธรรม	1	2	3	4	5
2.5	ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องตามคำสั่งของผู้บริหารขององค์การ	1	2	3	4	5
2.6	ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ	1	2	3	4	5
2.7	ข้าพเจ้ามีความคิดว่าองค์การมีแนวทางของการปฏิบัติกับพนักงานอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ และเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติตาม	1	2	3	4	5
2.8	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารขององค์การและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5

องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
3.						
3.1	ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายของข้าพเจ้ามากกว่าการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ	1	2	3	4	5
3.2	ข้าพเจ้ามีความคิดว่าการเป็นผู้ชนะในทุกโอกาสเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ	1	2	3	4	5
3.3	ข้าพเจ้าใช้ความพยายามเต็มที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ที่องค์กรเสนอให้	1	2	3	4	5
3.4	ข้าพเจ้ามักหาหนทางที่ทำให้ให้องค์กรให้ความสำคัญและยอมรับข้าพเจ้าในการทำงาน	1	2	3	4	5
3.5	ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการโต้เถียงกับองค์กรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ	1	2	3	4	5
3.6	ข้าพเจ้ามักนำเสนอกฎเกณฑ์และหลักการข้อปฏิบัติที่ข้าพเจ้าคิดว่าจะมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ ถึงแม้ว่ากฎเกณฑ์และหลักการปฏิบัติอาจจะไม่สอดคล้องกับขององค์กร	1	2	3	4	5
3.7	ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ที่กำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในทุก ๆ ประเด็นที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	1	2	3	4	5
3.8	ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นมาจากตัวข้าพเจ้าเองมากกว่าการเกิดขึ้นจากกฎเกณฑ์ขององค์กร	1	2	3	4	5

องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
4.						
4.1	ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา	1	2	3	4	5
4.2	ข้าพเจ้าเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และเสียผลประโยชน์บ้างเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น	1	2	3	4	5
4.3	ข้าพเจ้าใช้หลักการบริหารความขัดแย้งแบบคนละครึ่งทางกับองค์กร	1	2	3	4	5
4.4	ข้าพเจ้าคำนึงถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	1	2	3	4	5
4.5	ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับองค์กรอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
4.6	ข้าพเจ้าคิดว่าการหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยยึดถือรูปแบบของการประนีประนอมกับองค์กรเป็นการแก้ไขปัญหาที่มีเหตุผล	1	2	3	4	5
4.7	ข้าพเจ้าคิดว่าการยอมรับซึ่งกันและกันโดยมีความเห็นอกเห็นใจกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
4.8	ข้าพเจ้าเห็นว่าการสูญเสียที่เกิดจากการใช้อำนาจขององค์กรไม่ควรเกิดขึ้นในการทำงาน	1	2	3	4	5

องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
5.						
5.1	ข้าพเจ้าพยายามมีส่วนร่วมทุกกรณีกับผู้บริหารขององค์การในเรื่องผลประโยชน์ขององค์การและกลุ่มทำงาน	1	2	3	4	5
5.2	ข้าพเจ้าตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากทุก ๆ ฝ่าย	1	2	3	4	5
5.3	ข้าพเจ้าพยายามเก็บรายละเอียดของปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับปัญหานั้นทันที เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาากับผู้บริหารขององค์การ	1	2	3	4	5
5.4	ข้าพเจ้ามักจะเปิดเผยความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับผู้บริหารขององค์การ และมักจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การ	1	2	3	4	5
5.5	ข้าพเจ้าพยายามรวบรวมกลุ่มทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	1	2	3	4	5
5.6	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ	1	2	3	4	5
5.7	ข้าพเจ้าลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา	1	2	3	4	5
5.8	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	2	3	4	5

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้