

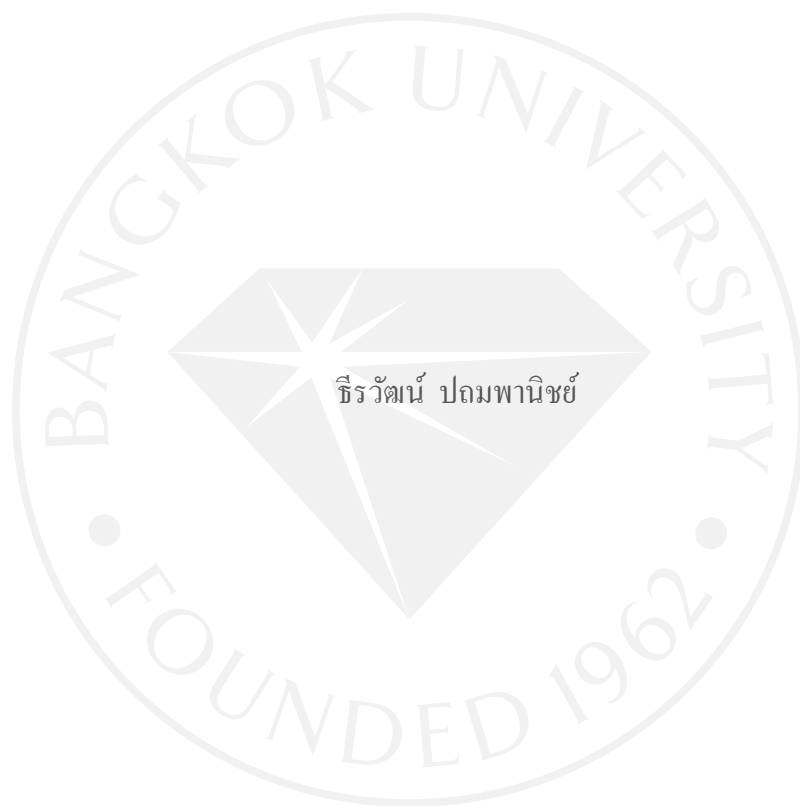
ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด

Factors contributing to conflict on the job. The employees contribute Art, Ltd.



ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด

Factors contributing to conflict on the job. The employees contribute Art, Ltd.



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปีการศึกษา 2553



© 2555

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ป้ายที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท กอดี อาร์ต จำกัด

ผู้วิจัย ชีรวัฒน์ ปถมพานิชย์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มีตรสมหวัง)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิวพร หวังพัฒนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

8 กุมภาพันธ์ 2555

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2555, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด (95 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มิตรสมหวัง

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระดับและสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด โดยทำการศึกษาจากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด จำนวน 48 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 20 - 29 ปี เป็นเพศหญิง ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 - 2 ปี โดยปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงานเป็นส่วนใหญ่ มีตำแหน่งงานเป็นระดับพนักงาน และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า การศึกษาด้านปัจจัยสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กระบวนการทำงานและบุคลิกภาพที่แตกต่าง เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84, 4.01, 3.80$ และ 3.69) ส่วนค่านิยมที่แตกต่างเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) ส่วนระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.81$) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระดับความขัดแย้งภายในบริษัทฯ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงนิเสธและมีระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก ($r = -0.02$) โดยสามารถจำแนกความสัมพันธ์ตามตัวแปรได้ดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์เชิงนิเสธและมีระดับต่ำมาก โดยสามารถจำแนกการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์เชิงนิเสธและมีระดับต่ำมาก ($r = -0.01$) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในทางบวก ($r = 0.39$) แต่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด บุคลิกภาพที่แตกต่าง และค่านิยมที่แตกต่างกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์เชิงนิเสธ ส่วนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ด้านเพศ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ด้านฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งของ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ในขณะที่ความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลของพนักงานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลและด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในระดับมาก



Theerawat Pathompanich. Master of Business Administration, February 2012, the Graduate School. Bangkok University.

Factors contributing to conflict on the job. The employees contribute Art, Ltd. (95 pages).

Advisor: Prof. Dr. Supawadee friendly working.

Abstracts

This study. The objective was to study the nature and causes of the conflicts that occur within the arts contribute to the limited number of staff working in the arts, contribute to limit the number of 48 studies found that Sample aged 20 - 29 years ago, the female 1-2 years working in manufacturing and operating mostly There is a staff position. And a Bachelor's degree. Or equivalent. To study the causes of the conflict between the communications between the parties. Resources are limited. Process and a distinct personality. Causes that give rise to a conflict between a high level ($X = 3.84, 4.01, 3.80$ and 3.69) The values that are different causes that give rise to a conflict between the individual level ($X = 2.91$) sections. class conflict in the performance of the company, contribute art is a conflict that is moderate ($X = 2.81$) to examine the relationship between factors that cause conflict between the parties to the conflict within the company found. true relationship with a very low level of correlation ($r = -0.02$) can be classified according to the following relationship is the relationship between the level of communication between the parties to the conflict was correlated with low and true. very Interpersonal communication can be divided into conflict with the true relationship and a very low level ($r = -0.01$) correlation between the processes associated with the level of performance in a positive ($r = 0.39$), but the relationship between the limited resources available. A distinct personality. The values vary with the level of conflict in the relationship is not true. To test the hypothesis that personal factors such as gender, age and duration of the operation. The working party. The job. And the level of education did not correlate with the presence of the company, contribute art is limited in the conflict between the employee and the communication between the people and the processes associated with the conflict on many levels.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากหลายท่าน โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มิตรสมหวัง ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัยน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นแรงใจและสนับสนุนให้ผู้วิจัยทำสำเร็จตามความมุ่งหวัง ขอกราบขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้กับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือซึ่งมีจากกล่าวนามในที่นี้ได้ทั้งหมด ที่เป็นกำลังใจอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ท
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของงานวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
ขอบเขตงานวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง	7
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
สมมติฐาน	30
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	31
กรอบแนวคิดในการศึกษา	32
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	33
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	35
การทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ	35
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	36
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3(ต่อ)วิธีการดำเนินการวิจัย	
วิธีการทางสถิติ	39
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	
การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	42
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	54
การทดสอบสมมติฐาน	60
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	
สรุปผลการศึกษา	75
การอภิปรายผลการวิเคราะห์	79
ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้	83
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	84
บรรณานุกรม	85
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม	88
ประวัติผู้เขียน	95

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครื่องและมอเตอร์แกน	34
ตารางที่ 4.1: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
ตารางที่ 4.2: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
ตารางที่ 4.3: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
ตารางที่ 4.4: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
ตารางที่ 4.5: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
ตารางที่ 4.6: แสดงถึงจำนวนและร้อยละด้านวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านค่านิยมที่แตกต่างกันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
ตารางที่ 4.12: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละการมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
ตารางที่ 4.13: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
ตารางที่ 4.14: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	55
ตารางที่ 4.16: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกระบวนการ ทำงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	56
ตารางที่ 4.17: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลิกภาพ ที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	57
ตารางที่ 4.18: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมที่ แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	58
ตารางที่ 4.19: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกับระดับ ที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	59
ตารางที่ 4.20: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	60
ตารางที่ 4.21: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุกับระดับ ที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	61
ตารางที่ 4.22: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศกับระดับ ที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	61
ตารางที่ 4.23: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลา ปฏิบัติงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	62
ตารางที่ 4.24: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่าย ที่ปฏิบัติงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงาน กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	64
ตารางที่ 4.26: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษา กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	64
ตารางที่ 4.27: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่าง บุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	65
ตารางที่ 4.28: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	66
ตารางที่ 4.29: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	68
ตารางที่ 4.30: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	70
ตารางที่ 4.31: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	71
ตารางที่ 4.32: แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	73

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง	2
ภาพที่ 2.1: แสดงระดับของความขัดแย้งในพฤติกรรมองค์กร	14
ภาพที่ 2.2: แสดงความขัดแย้งตามหน้าที่ที่เปรียบเทียบกับความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์กร ไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่	17
ภาพที่ 2.3: แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา	32



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

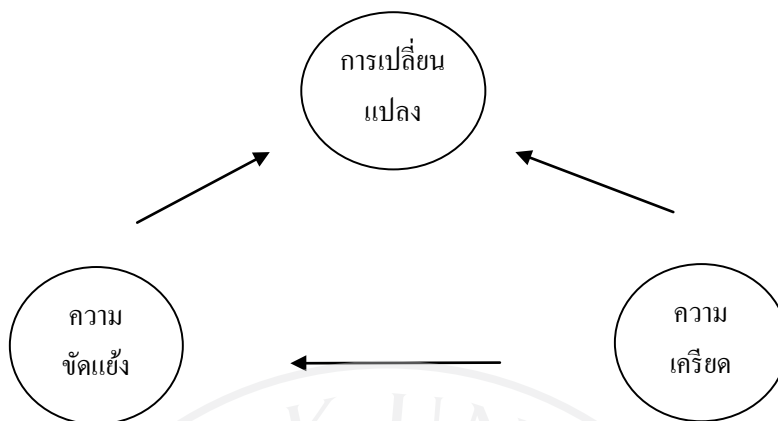
ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทุกคนไม่พึงประสงค์ แต่ก็แทบเป็นไปไม่ได้เลยที่ทุกคนจะหลีกเลี่ยง เรื่องความขัดแย้งได้พ่น ทรายเมื่อมนุษย์ยังคงต้องใช้ชีวิตร่วมกันอยู่ภายใต้สังคมเดียวกันกับผู้อื่น ดังนั้นเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ก็ควรเรียนรู้ ทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ของกลุ่มหรือของคนที่เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน แต่ละฝ่ายมุ่งหมายที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน มีการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคคลส่วนมากเมื่อคิดถึงความขัดแย้ง มักจะคิดไปถึงเรื่องในทางลบ และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่ถ้าไม่มาพิจารณาความขัดแย้งอย่างจริงจังแล้ว มักจะนำไปสู่ผลทางลบ และหากปล่อยให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดความไม่สามัคคีขาดความเป็นปึกแผ่น และขาดประสิทธิภาพของทีมงานได้ (Sullivan & Decker, 2005 อ้างใน สุมาลี ยุทธรววิทย์, 2550, หน้า 78)

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงมักจะอยู่ใกล้กัน การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งนี้ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์, 2545) ดังปรากฏในภาพที่ 1.1

ความขัดแย้งภายในองค์กรใดๆ ก็ตามจะประกอบไปด้วยงานหรือภารกิจที่องค์กรนั้นต้องปฏิบัติ โดยคนซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น แต่เนื่องจากทรัพยากรขององค์กรที่มักมีจำกัดรวมทั้งงานที่พนักงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบมักมีความแตกต่างหลากหลายทั้งขอบเขต เนื้อหาปริมาณงาน รวมไปถึงเป้าหมาย ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันเช่น ความรู้ความสามารถ บุคลิก ทัศนคติ ค่านิยม และการรับรู้ ความเชื่อ และความชอบต่างๆ จึงนำไปสู่ปัญหาของความไม่เข้าใจกัน การแข่งขันทรัพยากร การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งกัน จนกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากัน ความไม่ลงรอยกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งในที่สุด (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552)

ภาพที่ 1.1: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง



ที่มา: เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์. (2545). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ซานิทารี แวร์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ผู้นำหรือผู้บริหารภายในองค์กรจึงต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งภายในองค์กรอยู่ทุกวัน โดยไม่สามารถที่จะละเลยต่อความขัดแย้งนั้นได้ เพราะจะนำไปสู่ความรุนแรง ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร งานวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง (Thomas & Schmidt, 1976 อ้างใน เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์, 2545, หน้า 52) การจัดการกับความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งกับหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารภายในองค์กร หลายคนคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย แต่แท้จริงแล้วความขัดแย้งไม่ใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่ตรงประเด็น ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างหาก ซึ่งถ้ารู้จักวิธีการที่ถูกต้อง การแก้ไขที่คิดก็จะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์ เช่น ป้องกันความเลื่อยซา ช่วยทำให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม เป็นต้น การเกิดความขัดแย้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะล้มเหลวหรือการบริหารล้มเหลว ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่ชี้ว่าองค์กรมีปัญหาที่ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้ แต่ต้องควรปรับเปลี่ยนหาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างถูกวิธี

บริษัท กอดี อาร์ต จำกัด (Gaudy Art Co., Ltd) เป็นบริษัทด้านโฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ ที่เผชิญกับปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรเช่นเดียวกัน เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2547 จากการรวมตัวของกลุ่มคนทำงานทางด้านโฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ และบุคคลที่มีประสบการณ์ในวงการโฆษณาของประเทศไทย ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจบริการทางด้านสื่อสารการโฆษณาใน

รูปแบบครบวงจร เช่น สร้างสรรค์งานทางด้านโฆษณาทางทีวี งานกิจกรรมส่งเสริมการขายตามสถานที่ต่าง ๆ เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกนุชกิจกรรม รวมไปถึง คิดรูปแบบกระบวนการทั้งกลยุทธ์และกลวิธีทางการตลาด พร้อมการคัดสรรกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และถ่ายทอดไปสู่กลุ่มเป้าหมายให้เกิดภาพลักษณ์ และการจดจำที่ดี ภายใต้แนวความคิด “Thinking ahead to work together” คิดไปข้างหน้า ...แล้วก้าวไปพร้อมกัน โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ 168/26 ถนน นาคนิवास แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230

บริษัทฯ มีนโยบายการดำเนินงาน มุ่งเน้นคุณภาพงานออกมามีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสูง เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามความต้องการ พร้อมใส่ใจกับการจัดการบุคลากรภายในองค์กรให้เน้นการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนเพื่อลดการผิดพลาดในการทำปฏิบัติงาน

โดยในส่วนของบริษัทฯ มีพนักงานปฏิบัติงานอยู่ทั้งสิ้นประมาณ 54 คน ใช้โครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจความรับผิดชอบเป็นลำดับขั้น (hierarchy) ซึ่งมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และถูกแบ่งเป็นฝ่ายหลักๆ 6 ฝ่าย รวมทั้งพนักงานประจำและไม่ประจำ คือ

1. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 5 คน
2. ฝ่ายผลิตและปฏิบัติงานทำงาน ภาคสนามประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 30 คน
3. ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 6 คน
4. ฝ่ายออกแบบ ประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 10 คน
5. ฝ่ายการบัญชีและเงิน ประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 2 คน
6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยพนักงานระดับต่างๆ 1 คน

จากการสังเกตสภาพการทำงานพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ หรือแม้ฝ่ายเดียวกันบางฝ่ายก็มีความคิดเห็นในหลักการและการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันเป็นการนำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการขาดการประสานงาน งานขาดประสิทธิภาพ ไม่อาจจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นการศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กร จะทำให้ทราบถึงลักษณะรูปแบบ และขนาดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรและสาเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทำให้บริษัทมีองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาในอันที่จะทำให้ผู้บริหารของบริษัทนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. คำถามของงานวิจัย

1. ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด เป็นอย่างไร
2. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด คืออะไร

3. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล และระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด
2. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

4. ขอบเขตงานวิจัย

งานครั้งนี้จะทำการศึกษาลักษณะระดับ และสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด จำนวน 54 คน โดยมีช่วงเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงธันวาคม พ.ศ. 2554

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด
2. สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปช่วยในการลดความขัดแย้ง
3. สามารถนำผลงานการศึกษาไปปรับปรุงการทำงานภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

6. นิยามศัพท์

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ รวมถึงสภาพที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกไปในทางที่เป็น ปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ที่ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท และการรับรู้ต่างๆที่ไม่สอดคล้องกัน

องค์กร หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์กรที่ไม่แสวงหาผล

ถ้าไรคือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด หมายถึง บริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางกระบวนการคิด และผลิตด้านสื่อโฆษณา และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดแบบครบวงจร โดยมีพนักงานปัจจุบันทั้งสิ้น 54 คน

ระดับความขัดแย้ง หมายถึง ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยสาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง แหล่งที่เป็นบ่อเกิดหรือแหล่งที่มาของการทำให้เกิดความคิดเห็น หรือความเชื่อไม่ตรงกัน ในการวิจัยนี้ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 5 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

- ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานระหว่างแผนกและระหว่างตำแหน่ง ประกอบด้วย ความขัดแย้งในการให้คำอธิบายงานที่ความชัดเจน การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน การไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมของเพื่อนร่วมงาน และการพูดความจริงหรือการแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึก

- ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปริมาณของทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของบริษัท ประกอบด้วย การมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้ของเข้มงวด นโยบายในการใช้งบประมาณในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ของบริษัท ความมีคุณภาพของวัสดุและอุปกรณ์ การปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้มีความทันสมัย

- ด้านกระบวนการทำงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออกแบบไว้ การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง

- ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลิกภาพภายในของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการ

ยอมรับ บุคลิกภาพในการใช้คำพูดแบบตรงไปตรงมา การแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน และการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

- ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในด้านความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ประวัติดั้งเดิมและการเลี้ยงดู ของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด เป็นต้น ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และความถี่ในการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกัน

ตำแหน่งงาน หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มอบให้บุคลากรแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าแผนก พนักงาน และพนักงานอิสระ

ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ หมายถึง แผนกงานที่ทางบริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายการบัญชีและการเงิน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเฉพาะบุคคลครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด ผู้ศึกษาได้รวบรวมเอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 ทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.3 รูปแบบของความขัดแย้ง
 - 1.4 ระดับของความขัดแย้ง
 - 1.5 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.6 ข้อดี- ข้อเสีย ของความขัดแย้ง
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สมมติฐานการวิจัย
4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน

Filly (1976) ระบุว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดยืน จุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่ต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดขึ้นจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่

สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับต่อต้านทำอันตรายฝ่ายตรงข้าม

Scott (1990 อ้างใน Yoder, 1995, p.83) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการรับรู้ที่ตรงข้ามกัน หรือรับรู้ในความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ เป้าหมาย การลำดับความสำคัญ วิธีการ ข้อมูล การให้สัญญาต่อกัน ความคิด การแปรผล ข้อเท็จจริง บุคลิกภาพ ภูมิหลัง ความต้องการ ความสนใจ และแรงจูงใจ

Tomey (2000) ให้ความหมายความขัดแย้ง ว่าเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ และการเมือง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์ หรือทำลายให้มีความเสียหายเกิดขึ้นในบุคคล หรือระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเสริมอำนาจให้ผู้กระตุ้น

Dubrin (2004) ให้ความหมาย เป็นสถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย หรือมากกว่า มีเป้าหมาย ค่านิยม หรือเหตุการณ์ขัดแย้งกัน หรือเข้ากันไม่ได้ หรือทำให้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

Schrmerhorn, Hunt & Osborn (2005) สรุปไว้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆ ไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นไม่ตรงกัน ในสิ่งหรือประเด็นสำคัญ หรือเกิดขึ้นเมื่อมีการกระทบกระทั่งเป็นปรปักษ์ หรือการเกิดการต่อต้านทางอารมณ์ ทำให้เกิดแรงต้านระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

อรุณ รักธรรม (2540) ความขัดแย้งหมายถึง การขัดขวาง กีดกัน หรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในเรื่องข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้สึก เป้าหมาย ประสิทธิภาพ บทบาท การรับรู้ผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่แตกต่างกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความ ต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือ ที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้รวบรวมประเด็นความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งอาจ เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหาซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง (Robbihns, 1983 อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 125)

สมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์, 2547, หน้า 92) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ความคิดความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกับบุคคลอื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่เป็นปฏิปักษ์ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย และไม่สนใจต่อบุคคลนั้น บางกรณีถึงขั้นทำร้ายกัน

ณรงค์ กังน้อย (2545 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์, 2547, หน้า 46) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคลองค์การซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

Bisno (1988) ได้กล่าวถึง ความหมายและธรรมชาติของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเป็นงานที่ทำลาย จนกระทั่งทำให้เกิดความเครียด บรรยากาศในองค์กร และการบาดเจ็บกับฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ของความสัมพันธ์ภายในองค์กร ในทางกลับกันความขัดแย้งที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น และการทบทวนเป้าหมายการปฏิบัติของกลุ่มทำงานที่ดีขึ้น

สรุป ความขัดแย้ง หมายถึง คนสองคนมีเป้าหมายที่ต่างกันและสามารถจัดเป็นเชิงสัมพันธ์งานที่มุ่งเน้นหรือผสมรูปแบบที่แตกต่างกันของการจัดการความขัดแย้งอยู่ หลีกเลี่ยง การทำงานร่วมกันและการแข่งขันแต่ละแบบมีข้อดีและข้อเสียทำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยถามคำถามสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่บุคคลสามารถประเมินนั้น อาจจะมีรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมที่สุด อ้างอิงรูปแบบการจัดการการสื่อสารแต่ละแนวทาง จะมีแนวคิดที่จะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถส่งผ่านความสำเร็จไปได้ บุคคลที่พิจารณารูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่างๆ ต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และยังคงความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องกลัวหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ต้องคำนึงถึงผลสำหรับทีมงานเพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงานของพวกเขาและสร้างความแข็งแกร่ง

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ รวมถึงสภาพที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกไปในทางที่เป็น ปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ที่ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท และการรับรู้ต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน

1.2 ทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ศึกษาทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้ง พบว่ามีอยู่ 3 ประเภทคือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

1.2.1 ทักษะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (The Traditional View Conflict) เป็นทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเริ่มแรกโดยมองว่าความขัดแย้งทุกอย่าง อย่างที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในเชิงลบ และใช้คำว่าขัดแย้งในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) และไม่มีเหตุผล (Irrational) ความขัดแย้งในทัศนะของนักคิดสมัยเดิมจึงให้คำจำกัดความว่าเป็นสิ่งอันตราย ควรหลีกเลี่ยง ลักษณะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวคิดนี้ได้รับความสนใจในช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1939 และ ค.ศ. 1940 – 1949 ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นผลของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดการเปิดเผย และขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคลตลอดจนความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน

1.2.2 ทักษะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View Conflict) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่ม ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่ม ทุกองค์การควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีอยู่ในกลุ่มและองค์การ ไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้งจะมีผลดีต่อการทำงานกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

1.2.3 ทักษะความขัดแย้งด้านปฏิกริยาระหว่างกัน (The Interactionist View Conflict) เป็นแนวความคิดที่ว่า ข้อขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่มและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งจึงควรกระตุ้นการขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะว่าถ้าเกิดความสงบสุข การเข้ากันได้กลมกลืนกัน ความสงบเงียบ และความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่มอาจจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ สิ่งสำคัญของทัศนะนี้ก็คือ ควรกระตุ้นผู้นำกลุ่มให้รักษาระดับความแย้งให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

ในปัจจุบันนักวิชาการมีทัศนะต่อความขัดแย้งที่แตกต่างจากทัศนะสมัยเดิม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Robbins, 1974)

ทัศนะสมัยเดิม

1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงได้ ถ้าผู้บริหารสามารถปรับหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้ถูกต้อง

2) ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารที่ไม่สามารถนำหลักการบริหารไปใช้กับการบริหารได้

3) ความขัดแย้งทำลายองค์การและเกิดผลเสียหายต่อองค์การ

4) หน้าที่ของผู้บริหารคือจัดการความขัดแย้ง

5) การจัดการความขัดแย้งจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

1.3 รูปแบบของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ลักษณะคือ

1.3.1 ความขัดแย้งด้านเหตุผล (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดความไม่เห็นด้วยในวิธีการของอีกฝ่ายที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการประชุมเพื่อหากลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายการตลาด ที่อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งนี้เป็นรูปแบบที่ถือว่าเป็นเรื่องปกติที่คนทำงานร่วมกันทุกวันอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป เมื่อบุคคลไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงานหรือองค์การ การจัดสรรทรัพยากร นโยบาย และกระบวนการ ตลอดจนการมอบหมายงาน เหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ซึ่งการบริหารความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องประสบพบเจออยู่เสมอมา

1.3.2 ความขัดแย้งด้านอารมณ์ (Emotion Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความรู้สึกของบุคคล เช่น ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่พึงพอใจ หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสูญเสียพลังงาน เกิดความว้าวุ่นใจ ส่งผลให้ความสำคัญของงานลดลง นอกจากนี้ความขัดแย้งด้านอารมณ์สามารถแสดงออกมาให้เห็นเป็นปกติในรูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบางครั้งอาจเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในงาน และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ธุรกิจได้รับแรงกดดันจากสภาวะการทำงานที่รุนแรงเฉกเช่นในปัจจุบัน การลดขนาดองค์กร และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ สถานการณ์เหล่านี้มีสิ่งต่างๆ มากมายที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งด้านอารมณ์ได้

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) แบ่งตามผลที่มีต่อองค์การ แบ่งเป็น

- เป็นรูปแบบความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับองค์การ ทำให้องค์การรอบคอบ ไม่เฉื่อยชา มีความคิดเห็นใหม่

- เป็นความขัดแย้งที่ทำให้องค์กรเสียหาย ก่อให้เกิดผลลบต่อองค์กร ทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายความสามัคคี บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

2) แบ่งตามเป้าหมายของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งในเรื่องงาน คือ ในการทำงานมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน หรือมีความคิดเห็นในเรื่องงานที่แตกต่างกัน หรือกรณีทำงานต้องขึ้นอยู่กับกัน ต้องรอกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ คือ คนเราก็คงมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เนื่องจากสาเหตุหลายๆ อย่าง เช่น ความเข้าใจผิดกัน ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน

- ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ คือ เป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่แตกต่างกันแม้จะมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน

3) แบ่งตามประเด็น ของความขัดแย้ง

- Goal Conflict เป็นความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น เป้าหมายของฝ่ายขายกับเป้าหมายของฝ่ายผลิตที่แตกต่างกัน

- Cognitive Conflict เป็นความคิดเห็น หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อพรรคการเมืองว่าพรรคใดดีกว่ากัน

- Affective Conflict เป็นความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจชอบอาหารอีสาน บางคนชอบอาหารฝรั่ง

- Behavioral Conflict เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ การแสดงออกที่แตกต่างกัน เช่น การเลี้ยงลูกที่ต่างกัน โดยพ่อแม่บางคนยึดหลักคำโบราณที่ว่า รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี แต่พ่อแม่บางคนรอบคระว้ใช้หลักการเลี้ยงลูกสมัยใหม่คือไม่ตี แต่ให้ลูกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการแสดงออก

อากรณั ภูวพิทยพันธุ์ (2554) ได้กล่าวถึง รูปแบบการขัดแย้ง ไว้ว่า ผู้คนแตกต่างกันในการจัดการสถานการณ์ความขัดแย้ง สมาชิกก้าวร้าวมากก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขนาดเล็ก ที่จะขยายนำเข้าสู่การขัดแย้งที่สำคัญ ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ อาจจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่ได้มีส่วนร่วม เพื่อให้ได้รับความเข้าใจอันดีของความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในทีมงาน การประเมินของรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งต้องถูกตรวจสอบนอกจากนี้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีการเปรียบเทียบกับสุนัขจิ้งจอก และจะปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลมีความสนใจเป้าหมาย และความสัมพันธ์ของทั้งสองเท่าๆ กัน

1.4. ระดับของความขัดแย้ง

Luthans (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 112) แบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้ ความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

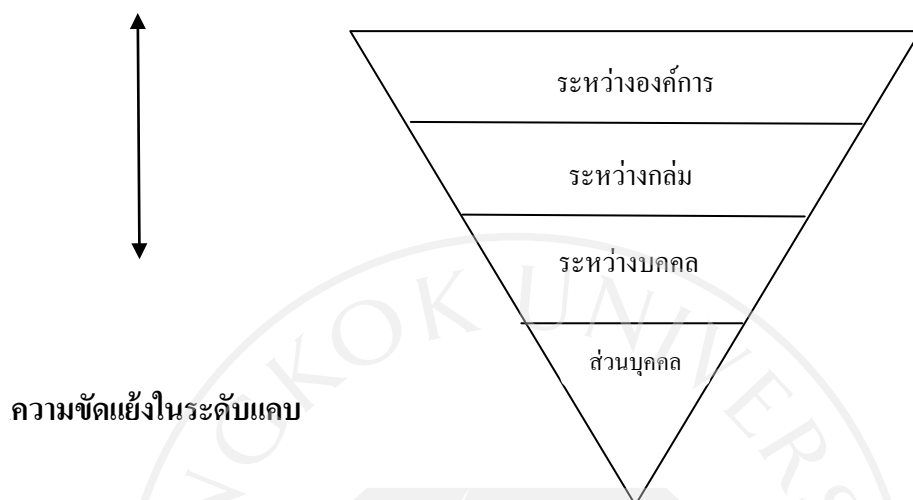
1.4.1 ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงกดดันที่ได้รับเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Approach-approach conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองอย่าง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงทางเดียวเท่านั้น ซึ่งหากตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งก็จะทำให้เสียโอกาสทางเลือกนั้นไป ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่างการเลื่อนตำแหน่งที่มีคุณค่าใน

2) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Approach-approach Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองอย่าง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงทางเดียวเท่านั้น ซึ่งหากตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งก็จะทำให้เสียโอกาสทางเลือกนั้นไป ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่างการเลื่อนตำแหน่งที่มีคุณค่าในองค์การ กับการทำงานที่ตนเองพึงพอใจในองค์การอื่น ซึ่งเลือกได้เพียงหนึ่งทางเท่านั้น เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

ภาพที่ 2.1: แสดงระดับของความขัดแย้งในพฤติกรรมองค์กร

ความขัดแย้งในระดับกว้าง



ความขัดแย้งในระดับแคบ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

3) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่ไม่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองทางเลือกที่ไม่ดี และเป็นทางเลือกที่ต้องการหลีกเลี่ยงทั้งคู่ ตัวอย่างเช่น การโยกย้ายงานไปจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในสองจังหวัดซึ่งไม่พึงพอใจทั้งคู่ เป็นต้น การหลีกเลี่ยงปัญหานั้น เป็นการถอนตัวจากปัญหาหรือปิดบังอำพรางข้อขัดแย้งเอาไว้ ซึ่งเป็นการละทิ้งปัญหาโดยไม่กระทำสิ่งใดเลย หรือแสวงหาว่าไม่มีความขัดแย้ง โดยคาดหวังว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายหายไปเอง

4) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกสิ่งทีพึงพอใจแต่ต้องยอมรับสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Approach-avoidance Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลลัพธ์ที่ทางบวกและทางลบขึ้นพร้อมๆ กัน เกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจทำบางสิ่งที่มีผลดีและเสีย ตัวอย่างเช่น การเลือกทำงานที่มีผลตอบแทนสูงแต่ตนเองไม่ชอบและไม่ต้องการทำ เป็นต้น

1.4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะด้านเหตุผล หรือด้านอารมณ์ หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน ตัวอย่างเช่นความขัดแย้งด้านเหตุผล เช่น บุคคลสองคนโต้เถียงกันเรื่องความประพฤติของพนักงานความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างของความขัดแย้งด้านอารมณ์ เช่น

บุคคลทั้งสองไม่เห็นด้วยกับสีของเสื้อผ้าที่อีกฝ่ายหนึ่งใส่มาทำงาน หรือเป็นความขัดแย้งเนื่องจากที่มีผลประโยชน์จำนวนจำกัด แต่มีโอกาสได้เพียงหนึ่งคนเท่านั้น เป็นต้น

แต่เนื่องจากความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะแยกความขัดแย้งออกจากกัน โดยเด็ดขาดได้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจำแนกออกเป็นประเภทสำคัญๆ ได้ 2 ประเภท (Luthans, 2005 อ้างใน ภคมล คำดี, 2539, หน้า 31)

แบบที่ 1 เรียกว่า Zero-sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือฝ่ายชนะได้เท่าไรเมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบ Zero-Sum เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังนั้นจะเห็นได้จากการแข่งกีฬาหลายประเภทที่เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ หรือการแข่งขันกันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ตำแหน่ง อีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่ได้ตำแหน่ง

แบบที่ 2 เรียกว่า Non- Zero-sum Conflict หรือ Mixed-motive Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใดมิได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นคู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการซื้อ - การขายรถยนต์ ผู้ซื้อและผู้ขายที่ต่างก็มีความร่วมมือกันในการที่จะซื้อและขายแต่ขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะผู้ซื้อต้องการจะซื้อให้ถูกที่สุด และผู้ขายให้แพงที่สุด

นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กร หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันกัน เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์, 2533 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์, 2547, หน้า 57)

1.4.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร หรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผลและอารมณ์ระหว่างกลุ่มในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มงานในหน้าที่หรือกลุ่มงานข้ามหน้าที่ก็ได้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องปกติในองค์กร แต่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มงานตามหน้าที่หรือแผนกต่างๆ วิธีที่จะช่วยลด

ความขัดแย้งประเภทนี้คือ การจัดตั้งทีมงานข้ามหน้าที่ หรือเฉพาะกิจขึ้น อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย (กมล คาคี, 2539)

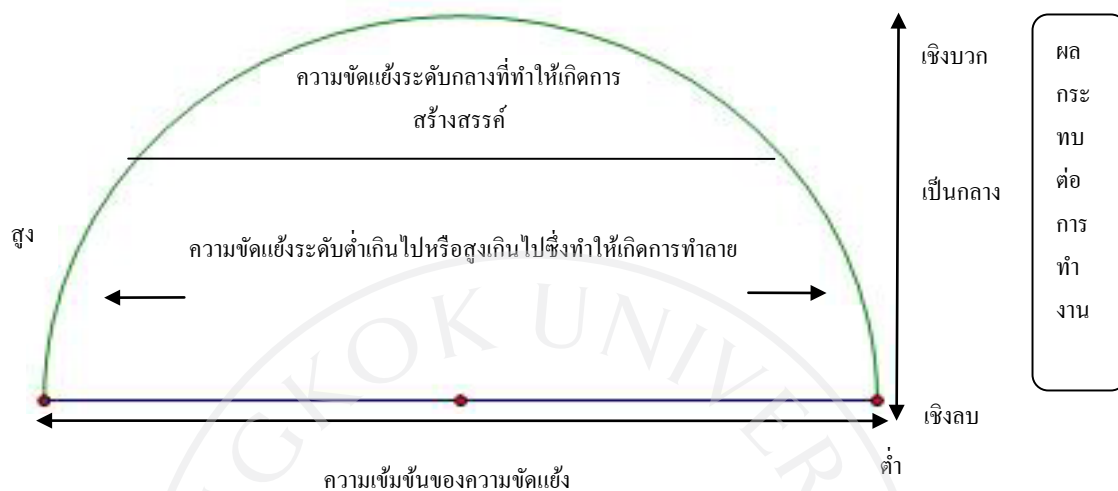
- ความขัดแย้งในหน้าที่
- ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น
- ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ

1.4.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่าง 7-eleven สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น

ความขัดแย้งตามหน้าที่กับความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์การไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่ (Functional and Dysfunctional Conflicts) ความขัดแย้งในองค์การทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงบุคคลอื่นที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งนี้ด้วยเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ตัวอย่างเช่น ในการทำงานสภาพแวดล้อมที่เพื่อนร่วมงานสองคนมีปัญหาไม่พุดกัน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในพฤติกรรมองค์การ การแสดงความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายจำแนกเป็นสองด้าน คือ ความขัดแย้งตามหน้าที่ ซึ่งเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อองค์การ ความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์การไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลเสียต่อองค์การ ดังภาพ 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1. ความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากโครงสร้างงานตามหน้าที่การทำงานในหน้าที่ ซึ่งแต่ละหน้าที่จะมีความขัดแย้งกันในจุดมุ่งหมายของแต่ละหน้าที่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดผลต่อการทำงานในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์เชิงบวกกับกลุ่ม เรียกว่าเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการตัดสินใจที่ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการปฏิบัติ โดยจะต้องเพิ่มข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจที่สามารถนำเสนอโอกาส และความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับปรุงบุคคล ทีมงาน และองค์การได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ในสถานการณ์ด้วยการคงสภาพเดิม หรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

ภาพที่ 2.2: แสดงความขัดแย้งตามหน้าที่เปรียบเทียบกับความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรร ตั่งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

2. ความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่ (Dysfunctional conflict) เป็นการเผชิญหน้าหรือปฏิกริยาระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จในจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในระบบ หรือเป็นการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มที่เป็นปัญหาต่อองค์กร และกีดกันไม่ให้อาจบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นความขัดแย้งที่ทำให้องค์กรหรือกลุ่มเสียเปรียบ ซึ่งทำให้พลังของกลุ่มลดลง ทำลายความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ส่งเสริมความเป็นศัตรูระหว่างบุคคล และยังทำให้เกิดสภาวะแวดล้อมการทำงานเชิงลบอีกด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานสองคนไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคล (เป็นความขัดแย้งด้านอารมณ์เชิงทำลาย) หรือเมื่อสมาชิกในกลุ่มไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของกลุ่ม (เป็นความขัดแย้งด้านเหตุผลเชิงทำลาย) ซึ่งในกรณีนี้อาจจะเรียกว่าเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย จะทำให้ผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานลดลง มีการขาดงานและการออกจากงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสนใจในความขัดแย้งเชิงทำลาย และหาทางป้องกันหรือแก้ปัญหาโดยเร็วที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5 สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict) เป็นกระบวนการของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

1.5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อขัดแย้งกับลูกน้องเรื่องการเลือกจัดซื้อวัตถุดิบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาดแคลนทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานเรื่องการแย่งลูกค้ากัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาที่ปรึกษา (Line-staff Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหาร และพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาอาจเสนอความคิดเห็น แต่สายงานหลักไม่เชื่อ เป็นต้น

1.5.4 ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการทำของให้มีคุณภาพดีแต่ขายยาก แต่ฝ่ายการตลาดต้องการของราคาถูกเพียงให้ขายได้ง่าย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.5 ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) คือต้นกำเนิดของความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำนาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ในร้านอาหารความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างคนทำอาหารและพนักงานเสิร์ฟ เพราะหากคนทำอาหารทำช้า พนักงานเสิร์ฟก็จะนำอาหารไปให้ลูกค้าช้าตามไปด้วย ซึ่งอาจจะถูกลูกค้าต่อว่า นอกจากนี้ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มขาดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.6 ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่

ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวท้าวหน้าที่กัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.7 การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหา โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงานและองค์กรที่มีปัญหาด้านการเงิน เมื่อองค์กรมีปัญหาด้านทรัพยากร บุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์กรนั้นจะพยายามกำหนดตำแหน่งตัวเอง เพื่อให้ปรับได้รับหรือรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้สูงสุด ดังนั้นพวกเขาจะพยายามขัดขวางไม่ให้มีการกระจายทรัพยากรไปยังบุคคลอื่น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

1.5.8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or Value Asymmetries) ความสัมพันธ์ระหว่างงานสามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า ตัวอย่างเช่น เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจต่ำกว่าต้องการช่วยบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่า ซึ่งคนๆ นั้นไม่ยินยอมให้ช่วยเหลือ หรือเมื่อบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงต้องพึ่งพาคณะบุคคลที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นคน

โทมัส และชมิทท์ (1976 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์, 2547, หน้า 87) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งข้อมูลต่างๆ และพฤติกรรมส่วนบุคคลรวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายและหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกัน รวมไปถึงเรื่องของอำนาจและระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบเคร่งครัดจนไม่เอื้ออำนวยต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคี ประองคองและการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

จุง และแมกกินสัน (1981 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์, 2547, หน้า 34) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยเน้นที่กระบวนการทำงานและปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีเป้าหมายในงานแตกต่างกัน มีการแข่งขันในเรื่องประโยชน์และค่าตอบแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

นิวแมนและบรูล (1982 อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์, 2547 หน้า 93) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1) องค์กรประกอบด้วยบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติ อุปนิสัยส่วนตัว รวมทั้งภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลและการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเข้าใจและความคิดเห็นต่างกัน

2) การปฏิสัมพันธ์และการบวนการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพขาดความชัดเจน ข้อมูลบิดเบือนรวมทั้งความล่าช้าของการสื่อสาร

3) สภาพขององค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และสายงานยังคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์และอำนาจ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตามความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกเมื่อ และคงจะไม่มีใครหนีปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งความขัดแย้งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมในลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น คำพูด และการกระทำที่ไม่ตรงกันหรือสอดคล้องกันระหว่างคนสองคนหรือมากกว่า ทั้งนี้เบื้องหลังของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน หรือความต้องการแสดงอำนาจ เมื่ออำนาจถูกครอบงำสิทธิ์ก็จะเป็นเหตุจุดประกายให้คนเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งปัญหาความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1) การไม่ให้ข้อมูลหรือความร่วมมือใดๆ หรือบางครั้งอาจเกิดการกักข้อมูล กว่าจะได้เอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ต้องใช้ระยะเวลาานานมาก

2) การกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย การพูดจาเสียดสี ทำให้คนอื่นเข้าใจผิด หรือเกิดความคิดเชิงลบ (Negative Thinking) กับคน ๆ นั้น โดยไม่ว่าเค้าจะทำ พูด หรือคิดอะไร

3) การแสวงหาพรรคพวก พยายามสร้างเครือข่ายเพื่อให้ตนเองมีอำนาจและสามารถต่อรองกับคนที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจได้ โดยจะเห็นได้จากการแบ่งเป็นก๊ก เป็นพวก และหากคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเริ่มมีทัศนคติที่ไม่เป็นตามเสียงส่วนใหญ่

4) การสูญเสียคนดีมีฝีมือ ซึ่งปัญหาข้อนี้จะเป็นปัญหาที่สำคัญและองค์กรไม่ควรละเลย แต่กลับควรตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องของการสูญเสียคนดีที่มีความรู้ ความสามารถ แต่กลับถูกกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย โดยไม่สามารถทนต่อแรงอิทธิพลของการแบ่งก๊ก แบ่งเหล่าได้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2554) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และควรหลีกเลี่ยงอย่างมาก พยายามอย่าให้เจ้าตัวความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของคุณ การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของคนที่ต้องการให้เกิดการทำงานเป็นทีม ความพยายามในการประนีประนอม ชักจูงและจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจเป็นเพียงแค่มิตร ญาติ สองคน สามคน หรืออาจเป็นกลุ่มคนที่ยอมได้มีความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี เห็นชอบในผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่าย ทุกกลุ่มได้รับความยุติธรรมร่วมกัน ความพยายามให้เกิดสถานการณ์ในรูปแบบของ "การประสานประโยชน์ร่วมกัน"

นอกจากนี้ Moore (1996) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึงเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ มากมายและแต่ละ

ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก สาเหตุของความขัดแย้ง มี 5 ประการใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความขัดแย้งจากข้อมูล (Data Conflict) หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกัน สื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างของวิธีการแปลผลข้อมูล ความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล เป็นต้น
 2. ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น
 3. ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) หมายถึง กระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจและบารมี ระบบการกระจายทรัพยากร เป็นต้น
 4. ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การสำคัญผิด การสื่อสารบกพร่อง
 5. ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติกกรรม การตีค่า ประเมิน ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู เป็นต้น
- กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากปัจจัยทางด้านข้อมูล ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์และค่านิยม อย่างไรก็ตาม แหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่เพียงแต่มีจำกัดอยู่เฉพาะ 5 ประการนี้เท่านั้น อาจจะมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ด้วย

1.6 ข้อดี - ข้อเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่โดยทั่วไปคนมักจะนึกถึงโทษ หรือข้อเสียของความขัดแย้งก่อนเป็นอันดับแรก

1.6.1 โทษหรือข้อเสียของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- 1.6.1.1 ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงข้าม
- 1.6.1.2 ขาดความร่วมมือในการทำงาน
- 1.6.1.3 ขาดความคิดริเริ่มทำเฉพาะในสิ่งที่ถูกสั่งเพราะมีทัศนคติที่จะไม่ร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน
- 1.6.1.4 คนมุ่งที่จะเอาแต่การชนะกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา

- 1.6.1.5 การสื่อสารอาจถูกบิดเบือน หรือปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลไม่ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ
- 1.6.1.6 เกิดความเครียด และเหนื่อยชา ไม่อยากคิด ไม่อยากทำ
- 1.6.1.7.ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทุ่มทงานน้อยลง
- 1.6.1.8.ทำลายความสามัคคี เพราะจะไม่ร่วมมือกัน ไม่รักกัน ไม่ชอบหน้ากัน ไม่พูดคุยกัน
- 1.6.1.9 เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ
- 1.6.1.10 ถ้าทนอยู่ในองค์กรต่อไปไม่ได้ ก็จะสูญเสียกำลังคนเกิดขึ้น

อรุณ รัชธรรม (2540) ได้กล่าวไว้ว่า

- 1) ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร เนื่องจากทนต์และทนต์ร่วมทนต์งาน ภายใต้อของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
- 2) ทำให้มีตรรถภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มน้อยไปจากเดิมมาก
- 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไปจนอาจจะนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ที่ใช้เหตุผลได้
- 4) ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น
- 5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทนต์และผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
- 6) เกิดภาพลวงตาในทางลบมากขึ้น
- 7) ทำให้เกิด “จุดบอด” ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้

นอกจากนี้เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะมีทั้งคุณและโทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน ถ้าความขัดแย้งมีระดับความรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์ และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเหนื่อยชา หรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพงานลดลงเกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

1.6.2 ข้อดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- 1.6.2.1 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
- 1.6.2.2 ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมในกลุ่มมากขึ้น

1.6.2.3 ความขัดแย้งอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป เพราะไม่ปล่อยความไม่เห็นพ้องต่อกันออกไปบ้าง ไม่ได้เก็บกดไว้

1.6.2.4 ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนที่คิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยทำให้บุคคล และองค์กรเกิดการเปลี่ยนอย่างเหมาะสม

1.6.2.5 ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปราย ให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

1.6.2.6 กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

1.6.2.7 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้มีความรอบคอบ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้

Deutsch (1969 อ้างใน ภคกมล คำดี, 2539, หน้า 81) ได้กล่าวไว้ว่า

- 1) ป้องกันมิให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่
 - 2) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
 - 3) ช่วยขจัดปัญหาที่เลือนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
 - 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กลุ่มและบุคคล
 - 5) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร
- นอกจากนี้ได้แนะนำในการบริหารความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และเป็นข้อที่ดี ได้ผลดังนี้
- กฎเพื่อรักษากฎ ต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อรักษากฎระเบียบให้มีประสิทธิผล สามารถ

บังคับได้ในทางปฏิบัติเป็นหลักและความจำเป็น กฎระเบียบไม่ควรจะมีไว้เพื่อควบคุมพนักงานตลอดไป เราต้องคอยหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในบริษัทแล้วพิจารณาว่ามีกฎระเบียบอะไรบ้างที่ไม่จำเป็นต้องมีอยู่อีกต่อไป (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

- การจัดการกับความขัดแย้ง จงให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง โดยที่เราวางตัวเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแยกประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลออกจากความขัดแย้งเรื่องงาน มองหาเนื้อหาสาระที่น่าจะตกลงกันได้ แล้วหาวิธีแก้ปัญหาภายใต้ขอบเขตของเนื้อหาสาระเหล่านั้นจึงทำให้นโยบายของบริษัทกระจ่างชัดและเป็นที่ยอมรับของทุกคน จงละเว้นการเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อพนักงานทะเลาะกัน อย่าคิดว่าเราจะต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อมีปัญหาขัดแย้งในที่ทำงาน อย่าไปสมมติเอาเองว่าเรารู้สาเหตุความไม่พอใจของพนักงาน จงถามในเหตุผลและขอคำแนะนำจากพวกเขา ซึ่งพวกเขาก็จะพลอยได้ประโยชน์ไปด้วยและอย่าพอกอารมณ์โกรธภายหลังจากมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงซ่อนไว้ภายในใจเรา (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

- การแก้ปัญหาเรื่องงาน เรียกลูกน้องเข้ามาคุยในทันทีที่เกิดปัญหาความขัดแย้ง ทบทวนการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อว่าลูกน้องคนนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นทำความเข้าใจกับลูกน้องว่าเราคาดหวังอะไรจากพวกเขาและใช้มาตรฐานอะไรในการวัดผลงานของพวกเขา หมั่นสังเกตการทำงานของลูกน้องสืบดูว่ามีสาเหตุภายนอกหรือไม่ที่เป็นตัวสร้างปัญหาอย่าตำหนิผลงานของลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน จงพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา แล้ววางแผนร่วมกันเพื่อให้สถานการณ์กลับมาสู่ปกติ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

- การแก้ปัญหาเรื่องงาน ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะบางประการเมื่อเราต้องเข้าไปสัมผัสกับเจตคติที่ไม่ดีในรูปแบบต่างๆ ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ จงแยกคนทั้งสองให้ออกห่างจากกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องให้พวกเขาารู้ด้วยว่าเรายังคาดหวังในคุณภาพมาตรฐานจากผลงานของพวกเขา จงส่งเสริมให้พวกเขาระบุประเด็นปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับคำตำหนิของพวกเขาที่มีต่อฝ่ายบริหารหรือต่อตัวเราเอง สิ่งนี้จะบังคับให้พวกเขาต้องเผชิญหน้ากับความจริงแล้วพวกเขาก็จะยอมรับว่าคำพิพากษาวิจารณ์ของพวกเขาไม่มีมูลความจริงหรือ “กระต่ายตื่นตูม” กันไปเอง พวกเขาเถียงงาน จงให้แรงจูงใจแก่พวกเขาทั้งในด้านบวกและด้านลบ แรงจูงใจ ด้านบวก ได้แก่ การให้รางวัลหรือเสนอเลื่อนขั้นตำแหน่ง ส่วนแรงจูงใจด้านลบ ได้แก่ การลงโทษเมื่อผลงานไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน ทั้งนี้เราสามารถให้แรงจูงใจทั้งสองประเภทนี้ไปพร้อมๆ กัน พวกต่อต้านการใช้อำนาจเมื่อเจอเข้ากับพวกนี้ เราไม่ต้องไปสนใจเลยว่าตัวเองจะมีอำนาจแท้จริงเพียงไร จงพยายามให้พวกเขาได้รับผิดชอบพิเศษ และยอมให้พวกเขามีอิสระในการเลือกใช้วิธีทำงานของตนเอง การส่งเสริมให้พวกเขาได้มีความเชื่อถือยอมส่งผลดีย้อนกลับมาหาเราเอง (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิรินทรา สุกุลวิริยะธรรม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย หลังจากที่ได้ทำการศึกษาสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย พบว่า สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น

(Hierarchical Conflict) เท่านั้น ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นความขัดแย้งเพียงแบบเดียวที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะให้ ความสำคัญ ในขณะที่ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-

group Conflict) ซึ่งได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ

(Authority Conflict) หรือ ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ราชการกรุงเทพมหานครจะไม่มีส่วนในการเข้าไปจัดการความขัดแย้งในประเด็นดังกล่าว เนื่องจาก บทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครที่มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อ จัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร หรือพนักงานและผู้บังคับบัญชา เท่านั้น ดังนั้น ประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวหรือประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในกลุ่มของ พนักงานด้วยกัน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ใด ๆ ส่วนหนึ่งเกิดการที่ทางธนาคารมีกลไกที่ดูแลในเรื่องนี้และก็คือว่าไม่ใช่บทบาทหน้าที่ หลักของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครตามข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ รูปแบบของการ สื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครนั้น มี ลักษณะที่ครอบคลุมหลายช่องทาง นั่นเป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสาร ระหว่างสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครและพนักงานหรือฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ การสื่อสารดังกล่าว เป็นไปทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) และรูปแบบการสื่อสารแบบที่ไม่ เป็นทางการ (Informal Communi- cation) การสื่อสาร อย่างเป็นทางการไม่เป็นที่นิยมมากจะเข้าไปแทรกอยู่ตรงกลางของการสื่อสาร อย่างเป็นทางการเสมอ ผลที่ได้ก็คือ สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น เพราะการสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้การทำความเข้าใจทั้งก่อนและหลังการสื่อสารอย่างเป็นทางการได้สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครนั้น เกิดขึ้นจากปัจจัยที่ ควบคุมได้ยาก อันเนื่องมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ซึ่งได้แก่ กระบวนการตัดสินใจที่ติดองอาศัยผู้บริหารระดับสูงและรูปแบบขององค์กรที่ยัง ต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล หรืออาจเกี่ยวกับปัจจัย ภายนอกองค์กร อันได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ลักษณะของปัจจัยที่ได้กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ราชการกรุงเทพมหานครไม่สามารถที่จะควบคุมได้ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่อาจจะส่งผลต่อความล้มเหลวในการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความ ขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานคร

เชลิสตา ซีริมหันต์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว สัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปราบปรามยา เสพติดในเขตภาคเหนือ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปราบปรามยาเสพติดในเขต

ภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปราบปรามยาเสพติดในเขตภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า สัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่สามารถทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณเพ็ญ พันจักรสาย (2551) ได้ทำการศึกษา การจัดการความขัดแย้งระหว่าง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ ประการแรก เป็นเรื่องของความไม่ชัดเจนในระเบียบ กฎหมาย โดยเฉพาะบทบาท อำนาจ หน้าที่ ของแต่ละฝ่ายซึ่งถูกกำหนดโดยกฎหมายคนละฉบับกัน และแต่ละฉบับก็มีความซ้ำซ้อนกันอยู่ ประการที่สอง คือ ปัญหาการเข้าสู่ตำแหน่งของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมาจากการเลือกตั้ง ทำให้ต้องเป็นคู่แข่งทางการเมืองกัน และประการที่สาม คือ มารยาทในการทำงานและความขัดแย้งส่วนตัว

พูนทรัพย์ อินทร์งาม (2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากถึง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยที่เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ทศนคติ ปัจจัยที่เกิดจากผลประโยชน์ขัดกัน และปัจจัยที่เกิดจากการใช้อำนาจทางการเมือง ซึ่งผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย แยกเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติ ได้แก่ การก้าวทาบบทบาทอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความอึดอัดใจเมื่อเกิดความผิดพลาดบุคคลจะโยนความรับผิดชอบ การมีทัศนคติที่แตกต่างกันทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในลักษณะที่สวนทางกัน การไม่ให้เกียรติกัน การระแวงไม่ไว้ใจกันและไม่เคารพซึ่งกันและกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้แก่ การใช้จรรยาบรรณโดยมิชอบทำให้น่าไปสู่การตรวจสอบของกลุ่มขัดแย้ง การขัดขวางผลประโยชน์กันทำให้ขวัญและกำลังใจลดลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ข้าราชการการเมืองและพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคายมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มพนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เกิดจากความแตกต่างด้าน เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ทศนคติ ด้านผลประโยชน์ขัดกัน และด้าน

การใช้อำนาจทางการเมือง ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล ในจังหวัดหนองคายมากกว่ากลุ่มข้าราชการการเมือง

ศุบงกช ผู้บริหาร (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของ พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 25 – 35 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี เป็นพนักงานสาย ปฏิบัติการมากกว่าพนักงานสายบริหาร พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตมีเจตคติต่อความขัดแย้ง ภายในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตที่มีเพศ ตำแหน่ง งาน และ ได้รับการอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้งต่างกันมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตที่มีช่วงอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรต่างกัน ผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความ ขัดแย้งของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตมีความสัมพันธ์กัน

สุธิดา เรื่องศิริ (2548) ได้ทำการศึกษางานวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความ ขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัวกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายบริการ จัดจำหน่ายบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาเพศ ระดับเชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัว และความพึงพอใจในงาน ของ พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่าย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) และความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่างๆ ได้แก่ เชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัว และความ พึงพอใจในงาน พร้อมเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างพนักงานที่มีเชาวน์อารมณ์ และ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัวแตกต่างกัน และศึกษาการสร้างสมการพยากรณ์ ความพึงพอใจในงาน ด้วยเชาวน์อารมณ์ และความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัว โดย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่ายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบประเมิน จำนวน 118 ข้อทดสอบ สมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบค่าที และสร้างสมการพยากรณ์ด้วยการ วิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการวิจัย พบว่า เชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และ ครอบครัว และความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เชาวน์อารมณ์มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวมี ความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน พนักงานที่มีเชาวน์อารมณ์ต่างกัน มีความพึงพอใจ ในงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวต่างกัน มีความพึง พื่อใจในงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเชาวน์อารมณ์ 3 ด้าน (ด้านทักษะ

ทางสังคม ด้านการจัดระเบียบอารมณ์ของตน และด้านการจูงใจตนเอง) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ ร้อยละ 42.5

วิเชียร จิณะมุล (2548) ได้ทำการศึกษา ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองกับประธานกรรมการสถานศึกษา อันมีสาเหตุหลัก ๆ มาจากการใช้อำนาจและบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น การไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นคัดค้าน การเข้ามาหาผลประโยชน์ภายในสถานศึกษาของประธานกรรมการสถานศึกษา ฯลฯ บทเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกสถานศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อย้ายไปดำรงตำแหน่งในที่ใหม่ ต้องรู้ว่าใครในคณะกรรมการสถานศึกษา ฯลฯ ตลอดจนต้องหาทางสร้างความสัมพันธ์ในทางที่สร้างสรรค์กับทั้งประธานกรรมการสถานศึกษา และกรรมการคนอื่นๆ รวมทั้งเสริมสร้างความรู้สึกรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและกำลังใจกัน ในการปฏิบัติงานทั้งการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุฑามาศ รุจิรัตนันท์ (2547) ได้ทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นปีที่ 1 – 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี รวมไปถึงศึกษาหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานต่างกัน ใช้เวลาการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน จากการศึกษา แสดงให้เห็นว่า การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง รองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบโครงสร้าง สายบังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต้องมีการสั่งการ ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล ความขัดแย้งอาจเกิดจากการประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพคลุมเครือ ความเข้าใจความหมายของข่าวสารที่ได้รับไม่ถูกต้อง ทำให้ข้อมูลบิดเบือน เกินความเป็นจริงผู้รับข้อมูลแปลความหมายผิดพลาด ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ นิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านสภาพการศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารทุกกลุ่ม เลือกรูปแบบการประสานงานเป็นอันดับ 1 รองลงมา ได้แก่ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยงเป็นอันดับสุดท้าย การที่ผู้บริหารใช้วิธีประสานงานมากที่สุดนั้นเพราะ

คิดว่าเป็นวิธีที่ผู้บริหารเลือกเดินสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม ต้องการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้หรือผู้ชนะ หรือผู้ดีใจ และเสียใจ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่ใช่ความรุนแรง และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นปีที่ 1 – 2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งการบริหารที่ต่างกัน พบว่าผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร: เฉพาะกรณีศึกษา บริษัท สดาร์ซานิทารีแวร์ จำกัด โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะรูปแบบขนาดของความขัดแย้ง และสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นภายในองค์กร ในกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป จากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และความขัดแย้งภายในบุคคลเป็น 2 รูปแบบใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมหรือแยกตามภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นขึ้นที่ สำคัญๆ ได้แก่ ภารกิจที่ต้องพึ่งพากัน กฎระเบียบที่มากเกินไป เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการสื่อสารที่ไม่รัดกุม

ทริยาพรรณ สุภามณี (2541) ได้ทำการศึกษา ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารคามนครเชียงใหม่ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพที่พบบ่อยที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบน้อยที่สุด คือ การขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของกลุ่มหรือฝ่ายตรงกันข้าม ระดับของความขัดแย้งโดยรวมและในแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนพยาบาลประจำการใช้วิธีการร่วมมือบ่อยที่สุด พยาบาลวิชาชีพมีการรับรู้ค่าของงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ค่าของงาน แต่พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ใช้วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมีการรับรู้ค่าของงานสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ใช้วิธีการอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภกมล คำดี (2539) ได้ทำการศึกษางานวิจัยความขัดแย้งภายในองค์กร กรณีศึกษาฝ่ายวิศวกรรม ของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภท สาเหตุทัศนคติ

ผลและวิธียุติความขัดแย้ง และเพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานทั่วไปในฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรมจำนวน 74 คน และพนักงานทั่วไปในฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 144 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และมาตราส่วนประเมินค่าเกี่ยวกับประเภทสาเหตุ ทัศนคติ ผลและวิธียุติความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และการทดสอบค่าไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทความขัดแย้ง เรียงตามลำดับความรุนแรงจากมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับแผนกอื่น ความขัดแย้งระหว่างแผนก และความขัดแย้งในแผนก ด้านสาเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่ งบประมาณที่ได้จัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ วัสดุที่ได้รับไม่เพียงพอ และกำลังในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ด้านสาเหตุของความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่ การประสานงานในหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง , ผู้บริหารและพนักงานทั่วไปมีทัศนคติต่อความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน , ความขัดแย้งภายในองค์กรก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อหมู่คณะ และสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม , ผลเสียของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับประเภทของบุคลากรกล่าวคือ พนักงานทั่วไปให้ความคิดเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผู้บริหาร และวิธียุติความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่ การเพิ่มความเกี่ยวข้องทางสังคม การประนีประนอม และการให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม

Bradford & Stringfellow (2004) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในเครือข่ายธุรกิจของผู้ขายปลีก (Retailer) ซึ่งมักจะประกอบด้วยหลายบริษัทเพื่อให้ธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้ได้มีการพัฒนาและทดสอบขอบข่ายงานที่มีผลกระทบต่อความขัดแย้งในเครือข่ายธุรกิจ และจะมีการจัดการความขัดแย้งอย่างไรเพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นลดน้อยลง หรือแยกลง จากการศึกษาเครือข่ายธุรกิจจำลองทั้งสิ้น 81 เครือข่าย พวกเขาพบว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งในเรื่องงาน มีผลกระทบทางลบต่อความพึงพอใจของสมาชิกในเครือข่ายธุรกิจ การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaborative Conflict Management) มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ และต้องการความต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามผลกระทบของรูปแบบของการปรับตัวและการเผชิญหน้านั้น ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งในเรื่องงานที่ปรากฏในแต่ละเครือข่ายธุรกิจ

3. สมมติฐาน

สมมติฐานหลักที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน

สมมติฐานหลักที่ 2 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- อายุ
- เพศ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ฝ่ายงานที่ปฏิบัติงาน
- ตำแหน่งงาน
- วุฒิการศึกษา

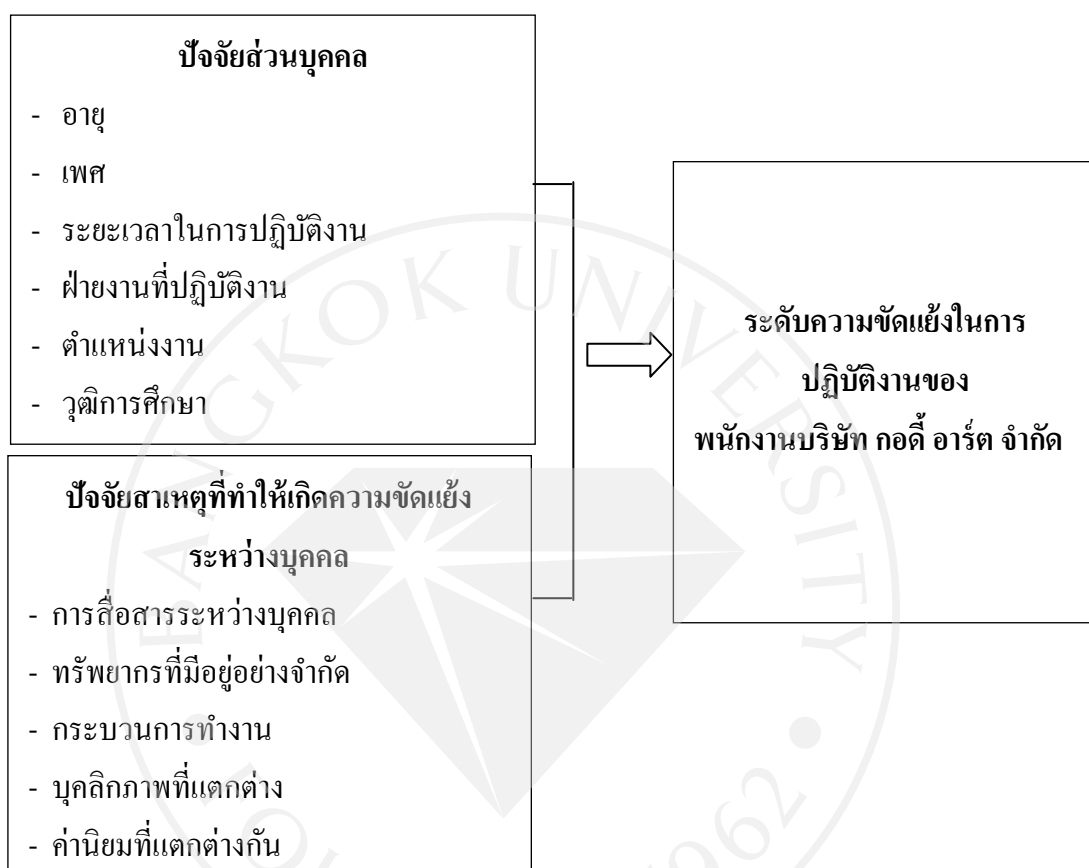
2. ปัจจัยด้านสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประกอบด้วย

- การสื่อสารระหว่างบุคคล
- ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- กระบวนการทำงาน
- บุคลิกภาพที่แตกต่าง
- ค่านิยมที่แตกต่างกัน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด

5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ภาพที่ 2.3: แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของ พนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การทดสอบเครื่องมือ
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. วิธีการทางสถิติ

1. กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด จำนวน 54 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ คือ พนักงานกลุ่มงานปฏิบัติการบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างเมื่อทราบขนาดของประชากร โดยทำกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครอซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งกำหนดตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.01 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศิของกลุ่มประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% (ยูทซ์ ไกยวรรณ, 2545)

เมื่อรวมจำนวนประชากรตามขอบเขตการวิจัยพบว่า จำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 54 คน ซึ่งจากการคำนวณตามสูตร (ดังแสดงในตารางที่ 3.1) เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย พบว่า ผู้ศึกษาวิจัยจะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 48 คน

ตารางที่ 3.1: ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครื่องและมอร์แกน

ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	29	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	308	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	231	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ที่มา : ยุทธ ไกยวรรณ. (2545). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม*. กรุงเทพมหานคร: เสริมกรุงเทพ.

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Specific Sampling) ซึ่งพิจารณาการสุ่มเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด อย่างน้อยเป็นเวลา 2 เดือน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1) ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2) การสร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4) การนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบและทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ก่อนนำไปทดลองใช้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขไปทดลองใช้ (Try out) ที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามแต่ละตัวแปรด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) เพื่อทดสอบความเชื่อถือหรือความสอดคล้องภายในแบบสอบถาม ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงค่าความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

3. การทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำมาปรับปรุงแก้ไข และทดสอบความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามองค์ประกอบในแต่ละส่วนของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ด้วยการโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นจากการคำนวณมากกว่า 0.7 หากข้อคำถามใดมีค่าน้อยกว่า 0.7 ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการพิจารณาโดยการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงในข้อคำถาม หรือตัดข้อคำถามนั้นออกไป ซึ่งผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และเมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

<u>แบบสอบถามปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิด</u>	<u>ค่าความน่าเชื่อถือ</u>
<u>ความขัดแย้งระหว่างบุคคล</u>	
1. ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล	0.79
2. ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	0.78
3. ด้านกระบวนการทำงาน	0.79
4. ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง	0.82
5. ด้านค่านิยมที่แตกต่าง	0.72

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด โดยประกอบด้วย อายุ เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ต จำกัด ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา และประวัติการเข้ารับการฝึกอบรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

1. อายุ	เป็น	สเกลอันดับ (Ordinal Scale)
2. เพศ	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Nominal Scale)
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	เป็น	สเกลอันดับ (Ordinal Scale)
4. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Nominal Scale)
5. ตำแหน่งงาน	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Nominal Scale)
6. วุฒิการศึกษา	เป็น	สเกลอันดับ (Ordinal Scale)
7. ประวัติการฝึกอบรม	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยประกอบด้วยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านกระบวนการทำงาน ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง และด้านค่านิยมที่แตกต่าง เป็นลักษณะของคำถามแบบมาตราส่วนประเมินผล (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก

3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยประกอบด้วย การมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว และระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะของคำถามแบบมาตราส่วนประเมินผล (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดีอาร์ที จำกัด ซึ่งเป็นลักษณะของคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประเมินผล (Likert Scale) ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

ผู้ศึกษาวิจัยได้แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด ซึ่งได้จากการคำนวณช่วงคะแนนตามสูตร ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ช่วงคะแนนเท่ากับ } \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสามารถหาช่วงคะแนนของแต่ละระดับคะแนนได้ดังนี้

<u>ระดับความสำคัญ</u>	<u>ระดับคะแนนของคำถาม</u>	<u>ค่าเฉลี่ย</u>
ระดับมากที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5	4.21 – 5.00
ระดับมาก	ให้คะแนนเป็น 4	3.41 – 4.20

ระดับปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3	2.61 – 3.40
ระดับน้อย	ให้คะแนนเป็น 2	1.81 – 2.60
ระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1	1.00 – 1.80

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสร้างเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกตามกระบวนการจำนวนอย่างน้อย 48 ชุด

2. ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้กรอกแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำมาประมวลผล

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน ทำการคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลขในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัยที่ได้มีการทำมาก่อน และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่มีความเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในบริษัทฯ เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) และใช้อ้างอิง (Reference) ในการเขียนรายงานผลการวิจัย (Research Report)

6. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

3. การประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

7. วิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. ค่าความเชื่อมั่นของชุดคำถาม (Reliability of the Test) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) ดังนี้

$$\alpha = \frac{\text{kcovariance} / \text{variance}}{1 + (k - 1) \text{covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 k แทน จำนวนคำถาม
 covariance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม
 variance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ได้แก่

2.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) (อกินันท์ จันตะเสนี, 2549)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ หรือ % (Percentage)
 f แทน ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
 n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

2.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

$$S.D. = \frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เป็นการวิเคราะห์เชิงสถิติอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) ดังนี้

3.1 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบข้อมูลที่อยู่ในรูปความถี่ว่าข้อมูลที่วัดได้แตกต่างจากข้อมูลที่คาดหวังตามทฤษฎีหรือไม่ ใช้สูตร ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

เมื่อ O	แทน	ความถี่ที่ได้มาจากการสังเกต
E	แทน	ความถี่ที่คาดหวังตามทฤษฎี

3.2 ค่าความแปรปรวนทางเดียว (F-test) โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) ใช้สูตร ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F	แทน	ค่าการแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
MS_b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ - ระหว่างกลุ่ม (k-1) - ภายในกลุ่ม (n-k)

3.3 ค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม (t-test) โดยทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของประชากร 2 กลุ่ม (บุญชม ศรีสะอาด, 2538) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$t = \frac{\frac{\sum D}{N}}{\sqrt{\frac{\sum D^2 - (\sum D)^2}{N(N-1)}}}$$

เมื่อ D แทน ความแตกต่างระหว่างคะแนนแต่ละคู่
N แทน จำนวนคู่
df แทน ความเป็นอิสระมีค่าเท่ากับ N-1



บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ในครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 อายุ

ตารางที่ 4.1: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ (%)
20 – 29 ปี	22	45.8
30 – 39 ปี	21	43.8
40 – 49 ปี	5	10.4
50 ปีขึ้นไป	0	0.0
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 20 - 29 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาได้แก่ อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4

1.2 เพศ

ตารางที่ 4.2: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ (%)
ชาย	23	47.9
หญิง	25	52.1
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 และเป็นเพศชาย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9

1.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.3: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
6 เดือน – 1 ปี	6	12.5
1 – 2 ปี	20	41.7
2 - 3 ปี	11	22.9
4 ปีขึ้นไป	11	22.9
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานมาแล้ว 1 – 2 ปี รองลงมาได้แก่ ปฏิบัติงานมาแล้ว 2 – 3 ปี และปฏิบัติงานมาแล้ว 4 ปีขึ้นไปในจำนวนที่เท่ากัน คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และปฏิบัติงานมาแล้ว 6 เดือน – 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

1.4 ฝ่ายงานที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.4: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ฝ่ายงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
ฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน	23	47.9
ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์	6	12.5
ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	5	10.4
ฝ่ายออกแบบ	11	22.9
ฝ่ายการบัญชีและการเงิน	3	6.3
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	0.0
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านฝ่ายงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมา ได้แก่ ฝ่ายออกแบบ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และฝ่ายการบัญชีและการเงิน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

1.5 ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.5: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
ผู้จัดการ	3	6.3
หัวหน้าแผนก	2	4.2
พนักงาน	37	77.1
พนักงานอิสระ	6	12.5
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.5 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นดำรงตำแหน่งในระดับพนักงาน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานอิสระ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

1.6 วุฒิกการศึกษา

ตารางที่ 4.6: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละวุฒิกการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

วุฒิกการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	2.1
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	43	89.6
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	4	8.3
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.6 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 รองลงมาได้แก่ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
1. ท่านได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนทุกครั้งที่ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนในแผนก	2.31	1.13	น้อย
2. ในหน่วยงานของท่านมักจะมีการปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน	3.96	.77	มาก
3. เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านชอบทำงานโดยไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากท่าน	3.54	.84	มาก
4. ท่านมักจะพูดความจริงหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านอยู่เสมอ	3.98	.78	มาก
ระดับปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวม	3.84	.68	มาก

จากข้อมูลตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นต่อข้อความของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า ในการปฏิบัติงานมักจะได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนจากเพื่อนร่วมงานในแผนก เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 2.31

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมักจะมีการปิดบังหรือการบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน และเห็นด้วยต่อข้อความที่ว่าในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรชอบทำงานโดยไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นด้วยต่อข้อความที่ว่า ท่านมักพูดความจริงหรือการแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกอยู่เสมอ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.96, 3.54 และ 3.98

สรุปการวิเคราะห์หว่า โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.84 ทั้งนี้เพราะ การปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจะมีฝ่ายงานที่ต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันและต้องประสานงานกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันนี้พนักงานที่ปฏิบัติงานมีการปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน อีกทั้งเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายไม่ชอบการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอีกฝ่ายหนึ่ง และเมื่อพนักงานที่ปฏิบัติงานหรือเพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกหรือที่ตรงกับความเป็นจริงออกมา พนักงานงานในฝ่ายตรงข้ามมักจะเกิดการต่อต้านหรือปฏิเสธการยอมรับความคิดเห็นดังกล่าว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
1. หน่วยงานของท่านมีการมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวด ทำให้ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่	3.67	.63	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8(ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
2. งบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์มีจำกัดต้องแย่งกันตั้งเรื่องเบิก	3.69	.62	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีวัสดุและ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอ	2.56	.98	น้อย
4. หน่วยงานของท่านมักมีการปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	1.65	.66	น้อยที่สุด
ระดับปัจจัยด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยรวม	4.01	.54	มาก

จากข้อมูลตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นต่อข้อความของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า การมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างเข้มงวด ทำให้ไม่สามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ได้อย่างเต็มที่ และการมีงบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์อย่างจำกัดทำให้ต้องแย่งกันตั้งเรื่องเบิก เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.67 และ 3.69

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า หน่วยงานมีวัสดุ และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 2.56

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า หน่วยงานมักมีการปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 1.65

สรุปการวิเคราะห์หว่า โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นที่ว่าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.01 ทั้งนี้เพราะ จากการศึกษาที่บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวดและมีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับซื้อวัสดุครุภัณฑ์อย่าง จำกัด ทำให้พนักงานไม่เกิดความคล่องตัวในการเบิกใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และไม่สามารถที่จะใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่

ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านกระบวนการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออกแบบไว้	1.83	1.03	น้อย
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา	2.17	1.19	น้อย
3. ท่านมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจ	3.54	.84	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9(ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านกระบวนการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
4. ผู้บริหารของท่านไม่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอ	3.98	.78	มาก
ระดับปัจจัยด้านกระบวนการทำงานโดยรวม	3.80	.55	มาก

จากข้อมูลตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเห็นต่อข้อความของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุด้านกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตาม โครงสร้างงานที่ถูกต้องแบบไว้ และไม่เห็นด้วยว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 1.83 และ 2.17

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมักจะได้รับการมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจ และมีความเห็นด้วยต่อข้อความที่ว่า ในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูงไม่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.54 และ 3.98

สรุปการวิเคราะห์ว่า โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นว่าการดำเนินงานเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.80 ทั้งนี้เพราะ จากการที่พนักงานบางคนมักจะได้รับการมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหาร

ระดับสูงนั้น เนื่องจากได้รับความไว้วางใจ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานคนอื่นเกิดทัศนคติที่ไม่ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายในการบริหารงานของผู้บริหารปัจจุบันไม่มีนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาระบบการทำงานงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
1. ในหน่วยงานของท่านมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ	4.02	.88	มาก
2. เพื่อนร่วมงานมีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ทำให้ท่านไม่ชอบทำงานด้วย	3.65	.66	มาก
3. เพื่อนร่วมงานของท่านมักไม่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทำให้มีความเห็นไม่ตรงกันเสมอ	4.10	.69	มาก
4. เพื่อนร่วมของท่านมักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้การทำงานราบรื่น	3.00	1.45	ปานกลาง
ระดับปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างโดยรวม	3.69	.65	มาก

จากข้อมูลตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นต่อข้อความของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า ในหน่วยงานมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ การมีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมาของเพื่อนร่วมงานทำให้ไม่ชอบทำงานด้วย เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานมักจะแยกเรื่องส่วนตัวออกจาก

เรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.02, 3.65 และ 4.10

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมักจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นทำให้การทำงานราบรื่น เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.00

สรุปการวิเคราะห์หว่า โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นว่าคุณลักษณะที่แตกต่างเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.69 ทั้งนี้เพราะ มีพนักงานบางคนที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ เพื่อนร่วมงานบางคนมีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ทำให้พนักงานคนอื่นไม่ยอมทำงานด้วย และพนักงานบางคนไม่สามารถที่จะแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทำให้มีความเห็นไม่ตรงกันเสมอ สาเหตุดังกล่าวข้างต้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นใน บริษัท กอเคีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านค่านิยมที่แตกต่างกันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูง	2.06	1.13	น้อย
2. ผู้ร่วมงานของท่านชอบทำงานโดยการจัดเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน แต่ท่านไม่ชอบ	3.54	.77	มาก
3. สมาชิกในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม	4.19	.73	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11(ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุด้านค่านิยมที่แตกต่างกันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง
4. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ	1.88	1.36	น้อย
ระดับปัจจัยด้านค่านิยมที่แตกต่างโดยรวม	2.91	.63	ปานกลาง

จากข้อมูลตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นต่อข้อความของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุด้านค่านิยมที่แตกต่างกันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากผู้บริหารระดับสูง และไม่เห็นด้วยต่อข้อความที่ว่า ทางหน่วยงานได้มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 2.06 และ 1.88

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นต่อข้อความที่ว่า การทำงานของผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานโดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน เป็นการทำงานที่ตนไม่ชอบ และเห็นด้วยต่อข้อความที่ว่า สมาชิกในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.54 และ 4.19

สรุปการวิเคราะห์หว่า โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นว่ค่านิยมที่แตกต่างเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะมีพนักงานบางคนชอบทำงานโดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงานมากกว่าการตั้งเป้าหมายในการทำงานและการแข่งขันกันทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ทำให้การปฏิบัติงานภายใน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ขาดการทำงานเป็นทีม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.1 ด้านการมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.12: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละการมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	จำนวน	ร้อยละ
มี	37	77.1
ไม่มี	11	22.9
รวม	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.12 ข้อมูลด้านการมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9

3.2 ด้านระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.13: แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	จำนวน	ร้อยละ
น้อยที่สุด	1	2.1
น้อย	13	27.1
ปานกลาง	28	58.3
มาก	6	12.5
มากที่สุด	0	0.0
รวม ($\bar{X} = 2.81$ SD. = .67)	48	100.0

จากข้อมูลตารางที่ 4.13 ข้อมูลด้านระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา ได้แก่ มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับน้อย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับมาก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.14: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล	R_{xy}	Sig
1. ท่านได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนทุกครั้งที่ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนในแผนก	-.08	.54
2. ในหน่วยงานของท่านมักจะมี การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน	.06	.65
3. เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านชอบทำงานโดยไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากท่าน	.14	.32
4. ท่านมักจะพูดความจริงหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านอยู่เสมอ	-.04	.74
รวม	-.01	.02*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

(Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำมาก แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในทิศทางตรงข้ามกัน

ตารางที่ 4.15: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	R _{xy}	Sig
1. หน่วยงานของท่านมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวด ทำให้ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่	.10	.49
2. งบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์มีจำกัด ต้องแย่งกันตั้งเรื่องเบิก	-.09	.53
3. หน่วยงานของท่านมีวัสดุและ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ ผู้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอ	-.06	.67
4. หน่วยงานของท่านมักมีการปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	-.00	.95
รวม	-.03	.82

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.16: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกระบวนการทำงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านกระบวนการทำงาน	R_{xy}	Sig
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกต้องแบบไว้	-.09	.52
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา	.12	.40
3. ท่านมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจ	.39	.00*
4. ผู้บริหารของท่านไม่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอ	.08	.55
รวม	.18	.20

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงานในการได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.17: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลิกภาพที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง	R_{xy}	Sig
1. ในหน่วยงานของท่านมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่นเพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ	-.10	.49
2. เพื่อนร่วมงานมีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ทำให้ท่านไม่ชอบทำงานด้วย	-.19	.17
3. เพื่อนร่วมงานของท่านมักไม่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทำให้มีความเห็นไม่ตรงกันเสมอ	-.00	.98
4. เพื่อนร่วมของท่านมักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้การทำงานราบรื่น	-.10	.46
รวม	-.14	.32

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.18: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านค่านิยมที่แตกต่าง	R_{xy}	Sig
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูง	-.15	.30
2. ผู้ร่วมงานของท่านชอบทำงานโดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน แต่ท่านไม่ชอบ	-.08	.55
3. สมาชิกในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม	-.05	.70
4. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ	-.11	.42
รวม	-.17	.23

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.19: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง	R_{xy}	Sig
ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล	-.01	.02*
ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	-.03	.82
ด้านกระบวนการทำงาน	.18	.20
ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง	-.14	.32
ด้านค่านิยมที่แตกต่าง	-.17	.23
รวม	-.02	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($R = -.02$)

ตารางที่ 4.20: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอเคอาร์ท จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคล	R_{xy}	Sig
อายุ	-.00	.95
เพศ	.16	.25
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	-.06	.67
ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน	.05	.71
ตำแหน่งงาน	.22	.12
วุฒิการศึกษา	-.04	.77

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอเคอาร์ท จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปร 2 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์ แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอเคอาร์ท จำกัด

5. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานหลักที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอเคอาร์ท จำกัดที่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอเคอาร์ท จำกัดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุกับระดับที่มีอยู่
ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตัวแปร	อายุ	MEAN	S.D.	F	Sig.
ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้ง	20 – 29 ปี	2.91	.610	2.003	.147
ในการปฏิบัติงาน	30 – 39 ปี	2.62	.669		
ที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	40 – 49 ปี	3.20	.837		

จากข้อมูลตารางที่ 4.21 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. = .147 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศกับระดับที่มีอยู่
ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	T	Sig.
1. ชาย	23	2.70	.765	4.687	.036*
2. หญิง	25	2.92	.572		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลตารางที่ 4.22 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. = .036 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตัวแปร	ระยะเวลา	MEAN	S.D.	F	Sig.
ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	6 เดือน – 1 ปี	3.17	.753	.727	.541
	1 – 2 ปี	2.70	.657		
	2 – 3 ปี	2.82	.603		
	4 ปีขึ้นไป	2.82	.751		

จากข้อมูลตารางที่ 4.23 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. = .541 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.4 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน
กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตัวแปร	ฝ่าย	MEAN	S.D.	F	Sig.
ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน ที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	ฝ่ายผลิตและ ปฏิบัติการทำงาน	2.87	.626	.909	.467
	ฝ่ายความคิด สร้างสรรค์	2.33	.816		
	ฝ่ายลูกค้า สัมพันธ์	2.80	.837		
	ฝ่ายออกแบบ	2.91	.701		
	ฝ่ายการบัญชีและ การเงิน	3.00	.000		
	ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	0	0.00		

จากข้อมูลตารางที่ 4.24 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. = .467 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.5 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงาน
กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตัวแปร	ตำแหน่งงาน	MEAN	S.D.	F	Sig.
ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน ที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	ผู้จัดการ	2.33	.577	1.727	.175
	หัวหน้าแผนก	2.00	.000		
	พนักงาน	2.89	.658		
	พนักงานอิสระ	2.83	.753		

จากข้อมูลตารางที่ 4.25 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน พบว่าค่า Sig. = .175 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 1.6 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษา
กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตัวแปร	วุฒิการศึกษา	MEAN	S.D.	F	Sig.
ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน ที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.00	0.00	.054	.948
	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	2.81	.699		
	สูงกว่าปริญญา ตรีขึ้นไป	2.75	.500		

จากข้อมูลตารางที่ 4.26 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน พบว่า

ค่า Sig. = .948 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานหลักที่ 2 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

สมมติฐานรองที่ 2.1 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.27: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล	(χ^2)	Sig
1. ท่านได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนทุกครั้งที่ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนในแผนก	14.35	.27
2. ในหน่วยงานของท่านมักจะมี การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน	10.98	.27
3. เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านชอบทำงานโดยไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากท่าน	9.87	.62
4. ท่านมักจะพูดความจริงหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านอยู่เสมอ	11.31	.25
รวม	52.29	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ด้วยค่าสถิติ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 52.29 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ

ระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. การได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนทุกครั้งกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 14.35 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.27 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนทุกครั้งไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกันกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 10.98 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.27 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การไม่ชอบแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมของเพื่อนร่วมงานกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 9.87 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การไม่ชอบแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมของเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. การพูดความจริงหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 11.31 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.25 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การพูดความจริงหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานรองที่ 2.2 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.28: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	(χ^2)	Sig
1. หน่วยงานของท่านมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวด ทำให้ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่	4.00	.67

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.28: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	(χ^2)	Sig
1. หน่วยงานของท่านมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวด ทำให้ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่	4.00	.67
2. งบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์มีจำกัด ต้องแย่งกันตั้งเรื่องเบิก	10.38	.32
3. หน่วยงานของท่านมีวัสดุและ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอ	7.40	.59
4. หน่วยงานของท่านมักมีการปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	5.17	.81
รวม	28.60	.23

จากข้อมูลตารางที่ 4.28 เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ด้วยค่าสถิติ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 28.60 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.23 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. การมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวดกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 4.00 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.67 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละบุคคลอย่างเข้มงวดไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การจำกัดงบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 10.38 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.32 ซึ่งมีค่า

มากกว่า 0.05 หมายความว่า การจำกัดงบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การมีวัสดุและ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 7.40 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.32 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การจำกัดงบประมาณในการซื้อวัสดุครุภัณฑ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. การปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 5.17 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.81 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานรองที่ 2.3 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด

ตารางที่ 4.29: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ท จำกัด

ด้านกระบวนการทำงาน	(χ^2)	Sig
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกต้องแบบไว้	7.80	.55
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา	6.99	.63
3. ท่านมักจะได้รับการมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจ	22.74	.00*
4. ผู้บริหารของท่านไม่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอ	4.57	.59
รวม	35.34	.23

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้านกระบวนการทำงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ด้วยค่าสถิติ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 35.34 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.23 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ด้านกระบวนการทำงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออกแบบไว้กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 7.80 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.55 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออกแบบไว้ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชากับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 6.99 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.63 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 22.74 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. การขาดนโยบายการบริหารในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 4.57 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.59 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การขาดนโยบายการบริหารในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานรองที่ 2.4 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.30: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง	(χ^2)	Sig
1. ในหน่วยงานของท่านมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ	3.50	.74
2. เพื่อนร่วมงานมีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ทำให้ท่านไม่ชอบทำงานด้วย	11.08	.08
3. เพื่อนร่วมงานของท่านมักไม่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทำให้มีความเห็นไม่ตรงกันเสมอ	5.16	.52
4. เพื่อนร่วมของท่านมักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้การทำงานราบรื่น	8.81	.18
รวม	24.78	.73

จากข้อมูลตารางที่ 4.30 เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ด้วยค่าสถิติ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 24.78 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.73 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. การมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 3.50 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.74 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีบุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การมีเพื่อนร่วมงานที่มีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมากับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 11.08 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.08 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่มีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การไม่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานที่จะต้องปฏิบัติกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 5.16 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.52 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่มีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. การมีเพื่อนร่วมที่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 8.81 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.18 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่มีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานรองที่ 2.5 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่างมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ตารางที่ 4.31: ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

ด้านค่านิยมที่แตกต่าง	(χ^2)	Sig
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูง	12.83	.38
2. ผู้ร่วมงานของท่านชอบทำงาน โดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน แต่ท่านไม่ชอบ	4.35	.88
3. สมาชิกในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม	5.03	.53
4. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ	7.13	.62
รวม	38.16	.24

จากข้อมูลตารางที่ 4.31 เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้านค่านิยมที่แตกต่างกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ด้วยค่าสถิติ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 38.16 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.24 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ด้านค่านิยมที่แตกต่างโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. การทำงานเพื่อนร่วมงานที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูงกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 12.83 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.38 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การทำงานเพื่อนร่วมงานที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การมีผู้ร่วมงานที่ชอบทำงาน โดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขันกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 4.35 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่มีบุคลิกภาพด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การที่สมาชิกในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีมกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 5.03 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.53 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การที่สมาชิกในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. การจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำกับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ค่า Chi-Square มีค่าเท่ากับ 7.13 โดยค่า Sig เท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า การจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

6. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.32: แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานหลัก	สมมติฐานย่อย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานหลักที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัย ส่วนบุคคลแตกต่างกัน กันจะมีระดับที่มีอยู่ ของความขัดแย้งใน การปฏิบัติงาน ที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	สมมติฐานรองที่ 1.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 1.2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 1.3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 1.4 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามฝ่ายงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 1.5 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 1.6 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.32(ต่อ): แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานหลัก	สมมติฐานย่อย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานหลักที่ 2 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้ เกิดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลของ พนักงานมี ความสัมพันธ์กับ ระดับที่มีอยู่ของ ความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	สมมติฐานรองที่ 2.1 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้าน การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับ ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 2.2 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้าน ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมีความสัมพันธ์กับ ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 2.3 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้าน กระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับที่มี อยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 2.4 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้าน บุคลิกภาพที่แตกต่างมีความสัมพันธ์กับระดับที่มี อยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
	สมมติฐานรองที่ 2.5 ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้าน ค่านิยมที่แตกต่างมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี้อาร์ต จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระดับและสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด โดยทำการศึกษาจากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 48 คน และได้้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 ด้านข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุ 20 - 29 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาได้แก่ อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 และเป็นเพศชาย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 – 2 ปี รองลงมาได้แก่ ปฏิบัติงานมาแล้ว 2 – 3 ปี และ ปฏิบัติงานมาแล้ว 4 ปีขึ้นไปในจำนวนที่เท่ากัน คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และปฏิบัติงานมาแล้ว 6 เดือน – 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมา ได้แก่ ฝ่ายออกแบบ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และฝ่ายการบัญชีและการเงิน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ส่วนใหญ่เป็นดำรงตำแหน่งในระดับพนักงาน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งพนักงานอิสระ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

พนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 รองลงมาได้แก่ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4

คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ

2.1

1.2 ด้านปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ผลจากการศึกษาของข้อมูลทีวิเคราะห์ได้ พบว่า

- ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล พบว่า โดยรวมพนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และ S.D. = 0.68) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบรายย่อยพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่พนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ การพูดความจริงหรือการแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึก โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) รองลงมา คือ การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) การปฏิบัติตัวของเพื่อนร่วมงานในการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54) และลำดับสุดท้าย คือ การได้รับคำอธิบายงานที่ชัดเจนจากเพื่อนร่วมงานในแผนก พนักงานมีความคิดเห็นในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31)

- ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พบว่า โดยรวมพนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 และ S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบรายย่อยพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่พนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ การจำกัดงบประมาณในการซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) รองลงมา คือ การมีระบบควบคุมและตรวจสอบปริมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างเข้มงวด พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) ปริมาณของของวัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56) และลำดับสุดท้าย คือ การปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีความทันสมัย พนักงานมีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.65)

- ด้านกระบวนการ พบว่า โดยรวมพนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าการะบวนการทำงานเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 และ S.D. = 0.55) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบรายย่อยพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่พนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ การไม่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานของผู้บริหาร โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหาร พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54) การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา พนักงานมีความคิดเห็นใน

ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17) และลำดับสุดท้าย คือ การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้างบริษัท พนักงานมีความคิดเห็นในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.83)

- ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง พบว่า โดยรวม พนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าคุณลักษณะที่แตกต่างเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 และ S.D. = 0.65) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบรายย่อยพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่พนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ การ ไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10) รองลงมา คือ การสร้างความโดดเด่น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) บุคลิกภาพการพูดแบบตรงไปตรงมา พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) และลำดับสุดท้าย คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00)

- ด้านค่านิยมที่แตกต่าง พบว่า โดยรวม พนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าคุณลักษณะที่แตกต่างเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.91 และ S.D. = 0.63) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบรายย่อยพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่พนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.19) รองลงมา คือ การทำงานโดยตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54) การให้ความสำคัญกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.06) และลำดับสุดท้าย คือ ความถี่ในการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.88)

1.3 ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษาของข้อมูลทั่วไปวิเคราะห์ได้ พบว่า พนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ส่วนใหญ่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9

ด้านระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า พนักงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ส่วนใหญ่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา ได้แก่ มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับน้อย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับมาก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความขัดแย้ง

เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า

1.4.1 ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในทิศทางตรงข้ามกัน

1.4.2 ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

1.4.3 ด้านกระบวนการทำงาน พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านกระบวนการทำงานในการได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ในทิศทางเดียวกัน

1.4.4 ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

1.4.5 ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

1.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1.5.1 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรใน สมมติฐานหลักที่ 1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ด้านเพศ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ด้านฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านวุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด จึงปฏิเสธสมมติฐาน

1.5.2 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรใน สมมติฐานหลักที่ 2 พบว่า
- ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

- ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด
- ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านกระบวนการทำงานในการได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด
- ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด
- ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านค่านิยมที่แตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

2. การอภิปรายผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงานบริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่าพนักงานบริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุ 20 - 29 ปี เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 – 2 ปี โดยปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 ดำรงตำแหน่งในระดับพนักงาน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนงกช ตูห์ริญมณี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 25 – 35 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี เป็นพนักงานสายปฏิบัติการมากกว่าพนักงานสายบริหาร

2. ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล พบว่า โดยรวมพนักงานบริษัท กอดีอาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านทรัพยากรที่มีอยู่

อย่างจำกัด ด้านกระบวนการทำงาน และด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง เป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก ส่วนด้านค่านิยมที่แตกต่างพนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูนทรัพย์ อินทร์งาม (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากถึง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยที่เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมายบทบาท หน้าที่ ปัจจัยที่เกิดจากผลประโยชน์ขัดกัน และปัจจัยที่เกิดจากการใช้อำนาจทางการเมือง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทริยาพรรณ สุภามณี (2541) ซึ่งได้ทำการศึกษา ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพที่พบบ่อยที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน

3. ระดับความขัดแย้งที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

การศึกษาด้านความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับ ปานกลาง และรองลงมาก็คือระดับน้อย และไม่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงานโดยส่วนใหญ่ในแต่ละฝ่ายจะมีการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันและพื้นที่การทำงานอยู่ในบริบทเดียวกัน จึงส่งให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัดมีเจตคติโดยภาพรวมต่อความขัดแย้งในระดับเห็นด้วยปานกลาง นอกจากนี้การที่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละหน่วยงานต่างก็มีความเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงทำให้พนักงานมิได้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านออกมาเมื่อมีความไม่เข้าใจกันในการปฏิบัติงาน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาแทนการปะทะกัน ดังที่ Schremerhorn, Hunt and Osborn (2005) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆ ต่างไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องหรือประเด็นสำคัญ หรือเกิดขึ้นเมื่อมีการกระทบกระทั่งเป็นปรปักษ์ หรือการเกิดการต่อต้านทางอารมณ์ ทำให้เกิดแรงต้านระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนงกษ ผู้หิรัญมณี (2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

4. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรใน สมมติฐานหลักที่ 1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ด้านเพศ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ด้านฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ไม่ส่งผลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน แต่พนักงานจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันมากกว่าลักษณะส่วนบุคคล สาเหตุเพราะในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานงานกัน ดังที่ Scott (1990 อ้างใน Yoder, 1995, หน้า 83) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการรับรู้ที่ตรงข้ามกัน หรือรับรู้ในความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ เป้าหมาย การลำดับความสำคัญวิธีการ ข้อมูล การให้สัญญาต่อกัน ความคิด การแปรผล ข้อเท็จจริง บุคลิกภาพ ภูมิหลัง ความต้องการ ความสนใจ และแรงจูงใจ ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวได้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ สิบงกษ ผู้บริหาร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตที่มีช่วงอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานต่างก็มีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรต่างกัน

4.2 การศึกษาด้านปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายโดยส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกัน เช่น ฝ่ายดูแลลูกค้าสัมพันธ์เมื่อได้รับข้อมูลจากลูกค้าก็จะต้องนำมากระจายงานให้ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะนำเสนอข้อมูลและความต้องการของลูกค้าที่ได้รับมาจากลูกค้าอย่างละเอียด ทั้งนี้หากฝ่ายดูแลลูกค้าสัมพันธ์นำเสนอข้อมูล ไม่ถูกต้องครบถ้วน ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ก็จะไม่สามารถที่จะทำให้ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้าได้ สาเหตุดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็น

ด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ฝ่าย Client Service ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง ได้อธิบายลักษณะงานที่ลูกค้าสั่งมาไม่ชัดเจนหรืออธิบายงานได้ไม่ตรงตามที่ลูกค้าได้นำเสนอมา หรือมีการปิดบังข้อมูล ฝ่าย Creative หรือฝ่าย Graphic ก็จะทำงานไปอย่างไม่ถูกต้องตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งการสื่อสารที่ผิดพลาดดังกล่าวอาจจะถูกลูกค้าต่อว่าได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มขาดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547) ที่ได้ทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบโครงสร้าง สายบังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการสั่งการ การประสานงาน การติดตามและการประเมินผล ความขัดแย้งนี้อาจเกิดจากการประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเป็นการประสานงานที่มีความคลุมเครือ การเข้าใจความหมายของข่าวสารที่ได้รับไม่ถูกต้องทำให้ข้อมูลบิดเบือนเกินความเป็นจริง ซึ่งได้ส่งผลให้ผู้รับข้อมูลแปลความหมายผิดพลาด สาเหตุดังกล่าวนี้ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4.3 การศึกษาด้านปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานกับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพนักงานด้านกระบวนการทำงานในการได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากได้รับความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด ทั้งนี้เพราะการได้รับความไว้วางใจเป็นพิเศษจากผู้บริหาร จะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดี ดังที่ Tomey (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ และการเมืองซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์หรือทำลายให้มีความเสียหายเกิดขึ้นในบุคคล หรือระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเสริมอำนาจให้ผู้กระตุ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูนทรัพย์ อินทร์งาม (2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยที่เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ทัศนคติ ปัจจัยที่เกิดจากผลประโยชน์ขัดกัน และปัจจัยที่เกิดจากการใช้อำนาจทางการเมือง ซึ่งผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย แยกเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การใช้อำนาจอย่างไม่

เป็นธรรมชาติทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติ ได้แก่ การก้าวก่ายบทบาทอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความอึดอัดใจเมื่อเกิดความผิดพลาดบุคคลจะโยนความรับผิดชอบ การมีทัศนคติที่แตกต่างกันทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในลักษณะที่สวนทางกัน การไม่ให้เกียรติกัน การระแวงไม่ไว้ใจกันและไม่เคารพซึ่งกันและกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้แก่ การใช้จ่ายงบประมาณโดยมิชอบทำให้นำไปสู่การตรวจสอบของกลุ่มขัดแย้ง การขัดขวางผลประโยชน์กันทำให้ขวัญและกำลังใจลดลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ

3. ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

1. จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างแผนก/ฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น สัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือ เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อสอบถามถึงความก้าวหน้าในงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานจะให้ความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยต่อปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ ควรให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในฝ่ายผลิตและฝ่ายปฏิบัติการของบริษัท เนื่องจากพนักงานในฝ่ายดังกล่าวเปรียบเสมือนเครื่องจักรในการทำงานของบริษัทฯ และเป็นกลุ่มพนักงานที่มีโอกาสที่จะเผชิญกับความเครียดได้มากจากลักษณะงานที่ทำ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทฯ ควรส่งเสริมและพัฒนาทางด้านสุขภาพ ร่างกาย จิตใจ และสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและในชีวิตของครอบครัวของพนักงานด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเครียด อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นภายใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด ซึ่งข้อมูลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวผู้บริหารของทางบริษัทฯ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างพนักงานของบริษัทฯ โดยที่บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในบริษัท ทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต่างแผนกหรือฝ่าย โดยหามาตรการป้องกันและลดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เช่น การจัดอบรมสัมมนาออกสถานที่

การจัดกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปีของบริษัทฯ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานภายในบริษัทฯ

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพียงอย่างเดียว ควรมีการศึกษาถึงความขัดแย้งอย่างอื่นด้วย เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานของบริษัทกับบริษัทผู้เป็นตัวแทนในการผลิต/จัดจำหน่าย สินค้า/ บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถที่จะศึกษาถึงตัวแปรอื่นๆ ที่เป็นหัวข้อที่ทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันเพิ่มเติม

2. ควรศึกษาโดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่าง และเลือกองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น เช่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรประกอบธุรกิจอื่นๆ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของความขัดแย้งขององค์กรอื่นๆ

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ชรรมสาร.
- ชัยวัฒน์ ปัญงษ์. (2520). *ประชากรศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช .
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: ว.เพ็ชรสกุล.
- เพ็ญพร ชีระสวัสดิ์. (2540). *ประชากรศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2545). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม*. กรุงเทพมหานคร: เสริมกรุงเทพ.
- ศิริ ฮามสุโพธิ์. (2539). *ประชากรศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ศิริพันธ์ ถาวรทิวงษ์. (2543). *ประชากรศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สิทธิพงษ์ ลิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: จงเจริญ.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- อภิรักษ์ จันตะเสนี. (2549). *การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: วี.เจ. พรีนติ้ง.
- อรุณ รักธรรม. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

วิทยานิพนธ์ / การศึกษาค้นคว้าอิสระ

- จุฑามาศ รุจิรตานนท์. (2547). *การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์. (2545). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท สดาร์ชานิทารี แวร์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชลิสรา ศิริมหันต์. (2551). *ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปราบปรามยาเสพติดในเขตภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ทริยาพรรณ สุภามณี .(2541). *ความขัดแย้งการจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- พรรณเพ็ญ พันจักรสาย. (2551). *การจัดการความขัดแย้งระหว่าง กำนัน ผู้ใหญ่บ้านกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- พูนทรัพย์ อินทร์งาม. (2550). *ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- ภคมล คำดี. (2539). *ความขัดแย้งภายในองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรม บริษัท คาด้าแมท จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- วิเชียร จิณะมูล. (2548) . *ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ศิรินทรา สกกุลวิริยะธรรม. (2552). *ปัจจัยการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุธิดา เรืองศิริ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัวกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่าย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- สุมาลี ยุทธวรวิทย์. (2550). *การจัดการความขัดแย้ง: ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุบงกช ตู๋หิรัญมณี. (2550). *เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

เว็บเพจ

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2554). *การเมืองในองค์กรมีทุกที่ ...จริงหรือไม่.. สืบค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2554, จาก <http://webcache.googleusercontent.com>.*

Book

- Bisno, H. (1988). *Managing Conflict*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Dubrin, A.J. (2004). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Thomson: Southwestern.

- Filly, A.C., R.H. & Kerr, S. (1976). *Managerial Process and Organization Behavior*. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin.
- Marriner, T.A. (2000). *Guide to nursing management and leadership* (6th ed). St. Louis: Mosby.
- Robbins, S.P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Schrmerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2005). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Tomey, M.A. (2000). *Guide to Nursing Management and Leadership* (6th ed). St. Louis: Mosby.
- Yoder, W. (1995). *Leading and Managing in Nursing*. P.S.

Articles

- Bradford, K.D., Stringfellow, A. W. (2004). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks: *Journal of Retailing*, 80 (15), 181-195.
- Moore, G.A. (1996). Organization Type and Reported Conflict Styles. *EDD Dissertation*. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.





แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ต จำกัด

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการทำการศึกษาระยะบุคคลของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ดังนั้นการตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น จึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน บริษัท กอดี

อาร์ต จำกัด

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. ปัจจุบันท่านมีอายุ

() 1. 20 – 29 ปี

() 2. 30 – 39 ปี

() 3. 40 – 49 ปี

() 4. 50 ปีขึ้นไป

2. เพศของท่าน

() 1. ชาย

() 2. หญิง

3. ท่านปฏิบัติงานภายในบริษัท นี้มาแล้ว

() 1. 6 เดือน – 1 ปี

() 2. 1- 2 ปี

() 3. 2 - 3 ปี

() 4. 4 ปีขึ้นไป

4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงาน

() 1. ฝ่ายผลิตและปฏิบัติการทำงาน

() 2. ฝ่ายความคิดสร้างสรรค์

() 3. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์

() 4. ฝ่ายออกแบบ

() 5. ฝ่ายการบัญชีและการเงิน

() 6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

5. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน

- () 1. ผู้จัดการ () 2. หัวหน้าแผนก
() 3. พนักงาน () 4. พนักงานอิสระ

6. วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุดที่ท่านได้รับขณะนี้คือ

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
() 3. สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

7. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาเกี่ยวกับการบริหารหรือไม่

- () 1. ไม่เคย
() 2. เคย ชื่อหลักสูตร.....
ระยะเวลาอบรม.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล	ความเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล					
1. ท่านได้รับคำอธิบายงานที่ ชัดเจนทุกครั้งที่ท่านทำงาน ร่วมกับเพื่อนในแผนก					
2. ในหน่วยงานของท่านมักจะ มีการปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูล ในการทำงานระหว่างกัน					
3. เพื่อนร่วมงานในองค์กร ของท่านชอบทำงานโดยไม่ แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากท่าน					

ตารางมีต่อ

ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล	ความเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล (ต่อ)					
4. ท่านมักจะพูดความจริงหรือ แสดงความคิดเห็นที่ตรงกับ ความรู้สึกของท่านอยู่เสมอ					
ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					
1. หน่วยงานของท่านมีระบบ ควบคุมและตรวจสอบปริมาณ การใช้วัสดุ อุปกรณ์ของแต่ละ บุคคลอย่างเข้มงวด ทำให้ไม่ สามารถใช้ได้เต็มที่					
2. งบประมาณในการซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์มีจำกัด ต้องแย่งกันตั้ง เรื่องเบิก					
3. หน่วยงานของท่านมีวัสดุ และ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพให้ ผู้ปฏิบัติงานใช้อย่างเพียงพอ					
4. หน่วยงานของท่านมักมีการ ปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มี ความทันสมัยอยู่เสมอ					
ด้านกระบวนการทำงาน					
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการ กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ ชัดเจน เป็นไปตามโครงสร้าง งานที่ถูกออกแบบไว้					

ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล	ความเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านกระบวนการทำงาน (ต่อ)					
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการ มอบหมายความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานตามสายบังคับ บัญชา					
3. ท่านมักจะได้รับมอบหมาย ให้ทำงานพิเศษจากผู้บริหาร ระดับสูงเนื่องจากได้รับความ ไว้วางใจ					
4. ผู้บริหารของท่านไม่ส่งเสริม ให้มีการพัฒนาระบบงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสม่ำเสมอ					
ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง					
1. ในหน่วยงานของท่านมี บุคคลที่ชอบสร้างความโดดเด่น เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับ					
2. เพื่อนร่วมงานมีบุคลิกภาพ ด้านการพูดแบบตรงไปตรงมา ทำให้ท่านไม่ชอบทำงานด้วย					
3. เพื่อนร่วมงานของท่านมักไม่ แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่อง งานที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทำ ให้มีความเห็นไม่ตรงกันเสมอ					
4. เพื่อนร่วมของท่านมักรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้ การทำงานราบรื่น					

ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล	ความเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน					
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับคำยกย่องจากบริหารระดับสูง					
2. ผู้ร่วมงานของท่านชอบทำงานโดยการตั้งเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน แต่ท่านไม่ชอบ					
3. สมาชิกในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันทำงาน ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม					
4. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นประจำ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ในการปฏิบัติงานหน้าที่ของท่าน ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายใน บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด

ก. การมีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่ บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

() มี () ไม่มี (ข้ามไปตอบส่วนที่ 4)

ข. ระดับที่มีอยู่ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ที่บริษัท กอดี อาร์ท จำกัด

() 1. น้อยที่สุด () 2. น้อย

() 3. ปานกลาง () 4. มาก

() 5. มากที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน บริษัท กอดีอาร์ต จำกัด

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**** ขอขอบพระคุณ ที่ท่านได้กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ****



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์
วัน เดือน ปี เกิด	2 กันยายน 2523
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลหัวเฉิว กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ระดับอนุบาล โรงเรียนสวนเด็ก ระดับประถมศึกษา โรงเรียนสวนเด็ก ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบวรนิเวศ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบวรนิเวศ ระดับปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
สถานที่ทำงาน	Gaudy Art Company Limited
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Creative Group Head
E-mail	por3088@hotmail.com

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นาย ชัยวัฒน์ ปตมพานิชย์)

ลงชื่อ..... ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร. ชณนภา โชติศักดิ์)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ..... พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพัฒนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... พยาน
(จันทนา ะแก้ววงษ์)

