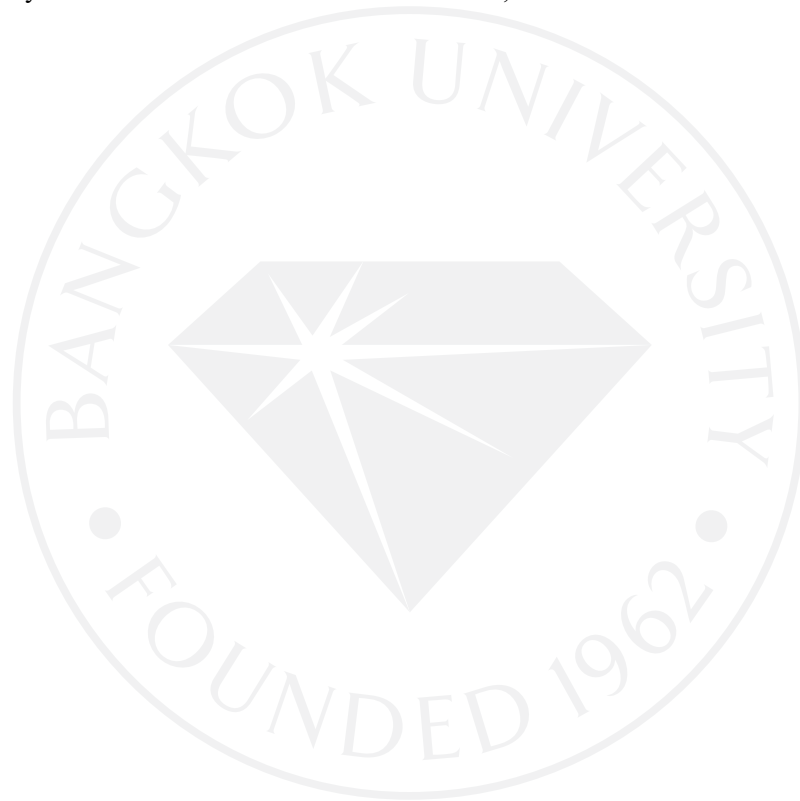


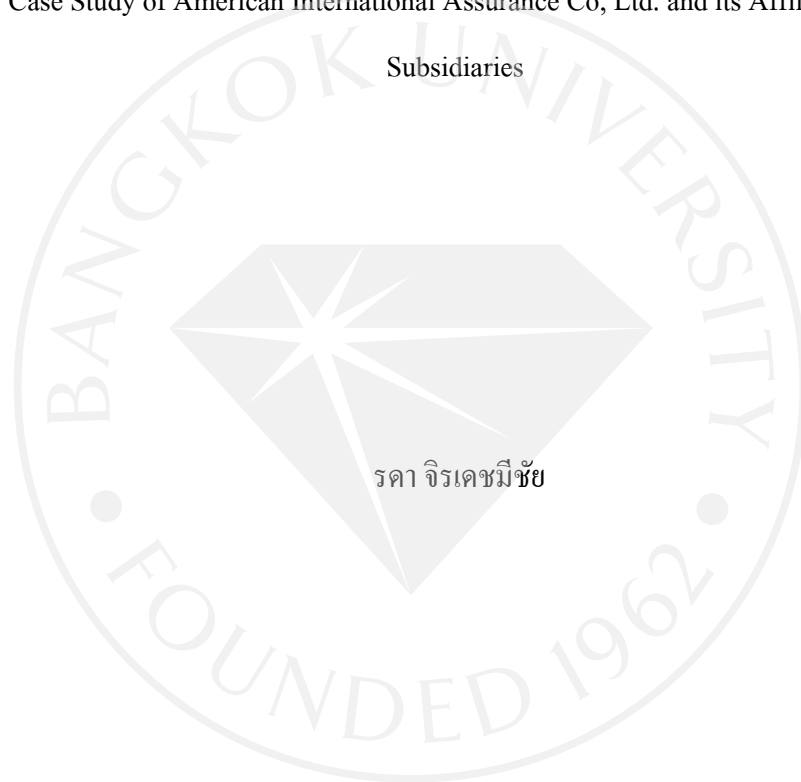
ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจ
กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

Factors Affecting the Conflict in Operation of Personnel in Business Organization:
Case Study of American International Assurance Co, Ltd. and its Affiliates and Subsidiaries



ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจ
กรณีศึกษา บริษัท ประกันชีวิตในกลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

Factors Affecting the Conflict in Operation of Personnel in Business Organization:
Case Study of American International Assurance Co, Ltd. and its Affiliates and
Subsidiaries



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2553



©2555

รดา จิระเดชมัชย

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา
บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

ผู้วิจัย รดา จิระเดชมัชชัย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มิตรสมหวัง)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

8 กุมภาพันธ์ 2555

รดา จิระเดชมัยชัย. ปรึญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2555, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท
ประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด (96หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มิตรสมหวัง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความขัดแย้ง ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความ
ขัดแย้ง และเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสาเหตุความขัดแย้ง ในการทำงานของบุคลากรภายใน
บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 310
คน กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ทำงาน
ภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มี
การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จากการศึกษาบุคลากรภายใน
บริษัท มีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ต่อการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 95.2 ไม่มีความขัดแย้ง คิด
เป็นร้อยละ 4.8 ซึ่งปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 ด้าน 1) โครงสร้างองค์การ
มีระดับความขัดแย้งปานกลาง สาเหตุการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่อง
เดียวกันส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด 2) ด้านความแตกต่างของบุคคล ในการรับรู้
ค่านิยม ความเชื่อ มีระดับความขัดแย้งปานกลาง ซึ่งพบว่าค่านิยมที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน เป็น
สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรมากที่สุด 3) ด้านการสื่อสาร จะมีความขัดแย้ง
ในระดับสูง พบว่าการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้
เกิดความขัดแย้งมากที่สุด ความแตกต่างทางปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ
ประสบการณ์ทำงาน จะส่งผลต่อสาเหตุและระดับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารของ
องค์กรควรให้ความสำคัญ ในการสื่อสารข้อมูลรายละเอียดการงาน มีการออกแบบการทำงานเป็น
นโยบายที่ชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน การ
ทำความเข้าใจร่วมกัน สร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดช่องว่างของความแตกต่างกัน
ระหว่างบุคลากร เพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง เพื่อให้บุคลากรมีความขัดแย้งน้อย
ที่สุด แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

Rada Jeraditchmeechai. Master of Business Administration, February 2012, Graduate School, Bangkok University.

Factors Affecting the Conflict in Operation of Personnel in Business Organization: Case Study of American International Assurance Co, Ltd. and its Affiliates and Subsidiaries. (96 pages)

Advisor: Assistant Prof. Suparvadee Mitrsoomwong, Ph.D.

Abstract

The objective of this research was to study the level of conflict and the factors affecting the conflict as well as comparing the opinions on the conflict in operation of personnel in the American International Assurance Co, Ltd. and its affiliates and subsidiaries. The sample group consisted of 310 persons using the method of Cluster Sampling. According to the research result, it was found that most of personnel working in the American International Assurance Co, Ltd. and its affiliates and subsidiaries were female in the age of 20-30 years with the educational level of bachelor's degree and less than 5 years of work experience. According to the study on the personnel in the organization, it revealed that 95.2% of them had conflict in operation while 4.8% of them had no conflict. The causes of the conflict were divided into 3 aspects; 1) referring to the structure of organization, the conflict was in the medium level. The work was overlapped and the fact that several staffs were assigned to work in the same subject caused the most conflict, 2) referring to the personal difference in perception, values, and belief, the conflict was in the medium level. The personal different values caused the most conflict in the organization, 3) referring to the communication, the conflict was in the high level. It was found that the receipt of information which was not sufficient for the work caused the most conflict. The difference in personal factors which were gender, age, educational levels, and work experience could affect the causes and level of conflicts differently. As a result, the executives of the organization should pay attention to the communication of information and details of work along with designing the work as the obvious policy. The roles and responsibilities should be emphasized in order to eliminate the overlapped work. The mutual understanding and establishment of values of work could narrow the gap of personal difference in order to be prepared for the problem caused by the

conflict, lessen the conflict of personnel to the minimum degree, and enhance the most efficient of work.



กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี มิตรสมหวัง ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมในช่วงของการสอบเค้าโครงภาคนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ทุกคนในครอบครัว และผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาส ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้ ตลอดจนเพื่อนๆ MBA ทุกคน ที่มีส่วนช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจผู้วิจัยในการทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลจนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้หากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยเป็นอย่างสูงในข้อผิดพลาดนั้น และหวังว่าการศึกษานี้จะมีประโยชน์แก่ผู้สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบ้าง ไม่มากก็น้อย

รดา จิรเดชมัชชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
คำถามการทำวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ของงานวิจัย	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	19
ประวัติความเป็นมา กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
สมมุติฐานงานวิจัย	37
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
กลุ่มประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	40
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	42
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	43
การทดสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	47
ผลการวิเคราะห์สาเหตุและระดับของความขัดแย้งรายด้าน	49
ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งรายด้าน	55
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้ง และระดับความขัดแย้งรายด้าน	62
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
จุดมุ่งหมาย	74
สมมติฐานในการวิจัย	74
วิธีดำเนินการวิจัย	75
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
สรุปผลการศึกษา	76
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	81
อภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเพื่อนำไปใช้	86
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	92
ประวัติผู้เขียน	96

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1: ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครื่องซีและมอร์แกน	41
ตารางที่ 2: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตัวแปรเพศ	47
ตารางที่ 3: แสดงจำนวนและร้อยละของตัวแปรอายุจำแนกตามเพศ	48
ตารางที่ 4: แสดงจำนวนและร้อยละของตัวแปรระดับการศึกษาจำแนกตามเพศ	48
ตารางที่ 5: แสดงจำนวนและร้อยละของตัวแปรประสบการณ์การทำงานจำแนกตามเพศ	49
ตารางที่ 6: แสดงสาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร	50
ตารางที่ 7: แสดงสาเหตุของความขัดแย้งด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	52
ตารางที่ 8: แสดงสาเหตุของความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสาร	53
ตารางที่ 9: แสดงระดับของความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร	55
ตารางที่ 10: แสดงระดับของความขัดแย้งด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	58
ตารางที่ 11: แสดงระดับของความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสาร	60
ตารางที่ 12: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับความแตกต่างด้านโครงสร้างองค์กร	62
ตารางที่ 13: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับความแตกต่างด้านการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	63
ตารางที่ 14: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสาร	64
ตารางที่ 15: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับความแตกต่าง ด้านโครงสร้างขององค์กร	65
ตารางที่ 16: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับความแตกต่างด้านการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	66
ตารางที่ 17: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสาร	67
ตารางที่ 18: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษากับความแตกต่าง ด้านโครงสร้างขององค์กร	68
ตารางที่ 19: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษากับความแตกต่าง ด้านการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 20: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษากับความแตกต่าง ด้านการติดต่อสื่อสาร	70
ตารางที่ 21: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับความแตกต่าง ด้านโครงสร้างองค์กร	71
ตารางที่ 22: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงานกับความแตกต่าง ด้านการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	72
ตารางที่ 23: แสดงผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับความแตกต่าง ด้านการติดต่อสื่อสาร	73



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1: แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง	27
ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการวิจัย	39



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อนมนุษย์ต้องการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ความขัดแย้งในสังคม มีตั้งแต่หน่วยระดับโลก ระดับประเทศ และระดับหน่วยงาน การทำงานร่วมกัน ในหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตามย่อมจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ สังคมไทยปัจจุบันนี้มีความขัดแย้งค่อนข้างสูง เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจความต้องการ ความปรารถนา ความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งได้ซึ่ง บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 182) ได้กล่าวถึงปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับโดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่างๆ ที่ถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ให้เรียบร้อย ในบางครั้งผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการแบบเก่าๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาแล้วมาใช้ในการแก้ปัญหาแต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้มีประสบการณ์หรือใช้วิทยากรชั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น

ความขัดแย้ง เป็นธรรมชาติของสังคม เนื่องจากในสังคมมีทรัพยากรที่จำกัด เมื่อมีความต้องการทรัพยากรมาก ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง ซึ่งผลจากการแข่งขันกันสูงนำไปสู่ความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 7-8) ได้กล่าวว่า มนุษย์ต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งโดยมีการแข่งขันกันในรูปแบบต่างๆ หลักสำคัญของการแข่งขันก็เนื่องมาจากความขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้มีกรรมสิทธิ์มากที่สุด ในสิ่งที่ตนเองต้องการ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้งที่อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ ซึ่งความขัดแย้งมักจะเกิดจากคน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ และเกียรติยศ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรธุรกิจ จะประกอบไปด้วยลักษณะการทำงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงานของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่มีภารกิจในการทำงานที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน ทั้งขอบเขตการทำงาน ปริมาณงานรวมถึงเป้าหมายในการทำงาน ในด้านของของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน เช่น ความรู้ความสามารถ บุคลิกทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ความเชื่อ และความชอบต่างๆ จึงนำไปสู่ปัญหาของความไม่เข้าใจกัน การแข่งขันทรัพยากร การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งกัน

จนกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากัน ความไม่ลงรอยกัน ไม่เข้าใจกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งในที่สุด (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552)

ในทศวรรษที่ผ่านมาธุรกิจประกันชีวิตได้เกิดขึ้นมากกว่า 24 แห่ง (อ้างอิงฐานข้อมูลทางสถิติ กันยายน 2554 สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย:คปภ) การเกิดขึ้นของธุรกิจประกันภัยเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการช่วงชิงทรัพยากร ซึ่งในทีนี้ก็คือลูกค้า เพราะฉะนั้นในการที่ทำให้สามารถช่วงชิงลูกค้า ในสภาวะการณ์การแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิตในปัจจุบัน บริษัทประกันชีวิตต้องผลักดันพนักงานภายในบริษัท ให้เร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการขายบริการให้ดีขึ้น แต่ประสิทธิภาพของการขายบริการของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน เพราะบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านชีววิทยา ทางด้านอารมณ์ และทางด้านสังคม ความแตกต่างทางด้านดังกล่าวส่งผลให้พนักงานภายในบริษัทมีการรับรู้ และการตีความความสัมพันธ์ต่อกันไปในทิศทางที่แตกต่างกันตามภูมิหลังที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดู ความแตกต่างนี้เองทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของพนักงานภายในองค์กร และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอที่มีต่อสาเหตุความขัดแย้งในด้าน เพศ อายุระดับการศึกษาประสบการณ์ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งแตกต่างกัน

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ มีอยู่หรือไม่ หากมีอยู่ระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับใด

1.3.2 ปัจจัยความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอ ไอ เอ มีสาเหตุมาจากอะไร และอยู่ระดับใด

1.3.3 เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลกระทบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิตกลุ่ม บริษัท เอไอเอ จำกัด ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ที่ให้บริการประกันชีวิต ให้บริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม และบริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 1,600 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ที่ให้บริการประกันชีวิต ให้บริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม และบริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ซึ่งแต่ละกลุ่มสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

1.4.2 ขอบเขตเนื้อหา

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง ของพนักงานบริษัทประกันชีวิตกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ผลกระทบของความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งให้น้อยลง

1.4.3 ขอบเขตพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ บริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด อาคารเอไอเอ ทาวเวอร์ 181 ถ.สุรวงศ์ บางรัก กทม. 10500

1.4.4 ขอบเขตระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน-ธันวาคม 2554

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 ทำให้ทราบถึงระดับความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในบริษัท ประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ

1.5.2 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบาย และแผนในการบริหารจัดการความขัดแย้งของบุคลากรภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 บุคลากร บริษัท ประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด หมายถึง พนักงาน ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หรือบุคคลที่ได้ทำสัญญาจ้างงาน โดยดำรงตำแหน่ง และทำงานที่กลุ่มบริษัท เอไอ เอ จำกัด ที่ให้บริการประกันชีวิต บริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม และบริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

1.6.2 ความขัดแย้งองค์กร หมายถึง ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ ที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงาน โดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากระบบของโครงสร้างของการทำงาน สภาพแวดล้อม ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ที่ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคิด บทบาท และการรับรู้ต่างๆที่ไม่สอดคล้องกันอีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันอีกด้วย

1.6.3 องค์กรธุรกิจ หมายถึง บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ

1.6.4 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์

1.6.5 สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง การศึกษาด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ด้านการติดต่อสื่อสาร

1.6.6 ด้านโครงสร้างขององค์กร หมายถึง เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากผลของการใช้คน หรือทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับโครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งใน หน่วยงาน งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคน ปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน โดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน

1.6.7 ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ หมายถึง การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

1.6.8 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างาน ของตนเอง การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับ ไม่ตรงตามความจริง การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร

1.6.9 ระดับความขัดแย้ง หมายถึง ระดับความขัดแย้งในระดับ สูง ปานกลาง และต่ำ

- สูง หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมาก ทำให้ท่านรู้สึกเครียดมาก และมีความวิตกกังวล ท้อแท้จนไม่อยากแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือไม่อยากทำงาน หรือมีความต้องการย้ายหน่วยงานหรือลาออก

- ปานกลาง หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกทำท่าย เกิดความ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา งาน

- ต่ำ หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ท่านรู้สึกว่าการทำงานของท่านราบรื่น ยังคงตลอดเวลา ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีต่อการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายใน บริษัทกลุ่ม บริษัท เอ ไอ เอ ประกันชีวิต ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
- 2.3 ประวัติความเป็นมา กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 สมมติฐานงานวิจัย
- 2.6 กรอบแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวความคิด แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 212) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกแบบเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาต้อง

แบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะ ตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือปรักภัยต่อบุคคล หรือพลังต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อปรากฏมี 2 ฝ่าย หรือมากกว่าซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือประเทศ รับรู้ต่างกันในเรื่องเป้าหมายต่างๆ และมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะ

ชลิดา สรมณี (2548, หน้า 163) ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ แต่ผลของความขัดแย้งนั้นมิใช่เป็นในทางร้ายหรือทางลบแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจส่งผลในแง่ดีต่อองค์กรได้อีกด้วย

นิวแมน และบรูค (Pnueman & Bruehl, 1981, p.3 อ้างใน นพปฎล บรรณทอง, 2547, หน้า 18) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาศักยภาพกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

จุง และแมกกินสัน (Chung & Magginson, 1981, p.252 อ้างใน วรรณกร เลขนายนต์, 2548, หน้า 9) กล่าวว่า “ ความขัดแย้งคือการต่อสู้ คัดค้าน เพื่อความต้องการของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ ”

2.1.2 ทิศนคติต่อความขัดแย้ง

Robbins (อ้างใน ช่วงชัย ธรรมัน , 2547, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงทัศนคติต่อความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) แนวประเพณี (Traditional View) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในแง่ลบเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งรุนแรง เป็นการทำลายความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย จึงพยายามช่วยกันปิดบัง แนวความคิดประเพณีนิยมนี้ เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิดมีปัญญาเหนือคนอื่น ๆ สามารถรู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดในการบริหารงาน

2) แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวความคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์กร หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integration View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เนื้อหา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะ จะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ความขัดแย้งจะดี หรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และช่วยพัฒนาการทำงาน ของบุคคล เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ส่วนความขัดแย้งที่ไปลดศักดิ์ศรีหรือขัดขวาง เป้าหมายของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความ ขัดแย้ง

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาความขัดแย้งซึ่ง หมายถึง ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ ที่ เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงาน โดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมี ความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากระบบของโครงสร้างของการ ทำงาน สภาพแวดล้อม ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ที่ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท และการรับรู้ต่างๆที่ไม่สอดคล้องกัน

2.1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล (2544, หน้า 14-15) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งโดยแบ่ง ออกเป็น 3 สาเหตุ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) จากความยากลำบากในการใช้คำ และเกิดเสียงรบกวนระหว่างช่องทางการติดต่อสื่อสาร

2) โครงสร้าง (Structure) ในที่นี้หมายถึงขนาด ระดับความเชี่ยวชาญในการทำงานที่กำหนดให้สมาชิกของกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญมากขึ้นเท่าใด ก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น

3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) เป็นความแตกต่างของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ระบบค่านิยมของบุคคล และลักษณะของบุคลิกภาพ ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแปลก และแตกต่างกันออกไป ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะบางคนมีความเป็นเผด็จการ มีความเชื่อมั่นสูง บางคนมีศรัทธภาพต่ำ

กาญจนา สามิภักดิ์ , ปิยะภรณ์ สุวรรณเจริญพร และภัทรภร ศรีนวล (2550, หน้า 14) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่ามาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นแตกต่างกัน

- 2) การรับรู้ที่แตกต่างกัน
- 3) ค่านิยม รสนิยม แตกต่างกัน
- 4) อคติที่มีต่อกัน
- 5) ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
- 6) อุดมการณ์ความเชื่อถือแตกต่างกัน
- 7)ใช้อำนาจบารมี (Power) อำนาจในตำแหน่ง (Authority) ไม่ถูกต้องใช้บทบาทผิด
- 8) มอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือถูกต้อง
- 9) การสื่อสารไม่ดีหรือขาดไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-48) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล

1.1) ภูมิหลัง เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน ย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน และความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มีให้เห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

1.2) แบบฉบับ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

- แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นต้นให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

- แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

- แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

- แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธภาพ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3) การรับรู้สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งคือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

- การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริง หรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

- การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

- ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดียดดาล หรือจากความวิตกกังวล ไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างรวมกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร

3) สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โดยทั่วๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

3.1) การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากร และกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่า จำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ ทำให้ต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2) ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ในส่วนความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำใหบุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

3.4) การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.5) การมีข้อยกเว้นการที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

พนัส หันนาสินทร์ (2542, หน้า 200-201) กล่าวว่า “สิ่งหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่ายก็คือ ปัญหาเรื่องข่าวลือ หากผู้ฟังไม่สามารถใช้วิจารณญาณได้อย่างถ่องแท้ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง โอกาสที่คนกลุ่มนั้นจะมีความโน้มเอียงไปในทางยอมรับข่าวลือนั้นก็เป็นไปได้สูง”

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 150) ความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา จะมีปฏิกริยาระหว่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้น ได้แก่ ขนาดความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ความแตกต่างกัน การตีความข้อเท็จจริงไม่เหมือนกัน และความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

2.1.4 ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้รวบรวมเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียรวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลดีของความขัดแย้ง คือ

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
- 2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอยรวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- 3) เป็นการบังคับทำให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร
- 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- 5) เป็นการตรวจสอบความสามารถของคนอยู่เสมอ
- 6) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 229) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่จะทำให้ผลงานของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กรดีขึ้นดังนี้ คือทำให้ความขัดแย้งที่ถูกมองข้ามหรือถูกละเลยได้รับการสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้ และเข้าใจจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือเมื่อผู้ตัดสินใจรับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลมีหลากหลายครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความขัดแย้งเชิงแนวคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่การเปิดกว้าง ในการนำแนวคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล (2544, หน้า 27) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ 8 ประเด็น ดังนี้

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เห็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
- 2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้พบกับความจริงหรือสิ่งที่ถูกต้อง
- 3) จะมีความสามัคคีกันมากขึ้นภายในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งนอกองค์กร
- 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- 5) ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาดุลแห่งอำนาจนั้นไว้

6) เป็นการบังคับให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องในองค์การไปในตัวและอาจทำให้มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งภายในองค์การได้

7) เป็นการบังคับให้มนุษย์มองตัวเองว่า ดี ไม่ดี เหมาะสมอย่างไรที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะมีผลดีต่อองค์การ

8) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล ที่เกิดจากการรวมตัว

ช่วงชัย ตรหมั่น (2547, หน้า 20-21) ได้สรุป ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
- 2) กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
- 3) มุ่งขจัดปัญหา โดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
- 5) ความขัดแย้งภายนอก กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
- 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- 7) เป็นกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ ตำรวจความคิดเห็นว่าดีหรือเลวอย่างไร
- 8) ความขัดแย้งทำให้เกิดความถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้
- 9) ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและหน่วยงาน

ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นิเทศ บัวตูม (2537, หน้า 24) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การไว้ดังนี้

- 1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มใสชัดเจน
- 2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 3) เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
- 4) ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่
- 5) ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหาแล้ว)

ผลเสียของความขัดแย้ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เพื่อหน่ายเกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังใจคนหน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

- 2) สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

4) มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 229-230) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งที่ทำให้ผลงานของกลุ่มหรือองค์การลดลงดังนี้

1) ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2) ความขัดแย้ง ขัดขวาง และทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือแผนงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

3) ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจ และการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง

4) ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian Style) ด้วยความจำเป็น เป็นต้น

5) ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ช่วงชัย ธรรมัน (2547, หน้า 20-21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูงจะทำให้เกิดการทำลายคู่แข่ง
- 2) โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
- 3) ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทางทรัพยากรและเวลา
- 4) ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้น
- 5) ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ
- 7) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
- 8) เกิดความขยาดตัวของความขัดแย้ง
- 9) ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลดีและผลเสียของความขัดแย้งที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หรือความขัดแย้งในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดการพัฒนา สามัคคี เกิดความคิด

สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งในทางเสื่อมที่มีลักษณะก้าวร้าว ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความอคติ มุ่งแต่ทำลายกันจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การ ขาดความร่วมมือ บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ส่งผลให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การนั้นเสื่อมถอยลง

2.1.5 ประเภทของความขัดแย้ง

เสน่ห์ โสมนัส (2538, หน้า 25) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ 2 ลักษณะ คือ

1) ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งแบ่งเป็นสองประเภทคือ ประเภทที่หนึ่ง ความขัดแย้งประเภทได้เสีย ความขัดแย้งแบบนี้ สิ่งที่ได้รับย่อมมีค่าเท่ากับฝ่ายที่แพ้สูญเสีย เป็นความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้เอาชนะกันอย่างแท้จริง ประเภทที่สองความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

2) ระหว่างกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การซึ่งจะมีสามลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่าเป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งเนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขัน เพื่อเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์การจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการ โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้ แบ่งเป็น

2.1) ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ สภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อรู้สึกยุ่งยากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ

2.2) ความขัดแย้งภายในองค์การคือ สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การเดียวกันไม่สามารถยุติเงื่อนไขที่แตกต่างกันและปรองดองกันได้

2.3) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ คือ สภาพการณ์ที่องค์การย่อยในองค์การใหญ่ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

กาญจนา สามีภักดี, และคณะ (2550, หน้า 24) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้ว่า ประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็น หรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1) ความขัดแย้งประเภทได้เสีย สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายแพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งไว้ว่า ผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2) ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ได้มากที่สุด

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะที่สามเป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ซึ่งจะมี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่ง ไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์กรแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายการบังคับบัญชา ซึ่งอำนาจสั่งการ โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยหาคำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.1.6 การแก้ไขความขัดแย้ง

Tomas & Kilmann, 1977 (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105) ได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่ เรียกว่า “ *Tomas and Kilmann Conflict Mode Instrument* ” ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง ออกเป็น 2 มิติโดยมีแนวคิดพื้นฐานจากเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) คือ มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for Production) มิติที่มุ่งคน (Concern for People)

จากนั้นได้นำมาพัฒนาเป็นแนวความคิดที่จัดการกับความขัดแย้ง โดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1) มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

2) มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Cooperativeness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็คือ พฤติกรรมความร่วมมือ

แนวความคิดนี้ถูกนำไปใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยแบ่งพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1) แบบแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การชนะแพ้ การใช้วิธีแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เมื่อรู้สถานการณ์นั้นดี แต่การใช้วิธีนี้บ่อยๆ จะทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและเกิดความไม่พอใจ ความน่าสนใจในการนำแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann การแข่งขัน ควรจะใช้ ดังนี้

1.1) ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

1.2) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือทำแล้วคนส่วนใหญ่อาจไม่ชอบใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย

1.3) เพื่อกันตนเองออกจากถูกเอารัด เอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

1.4) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

2) แบบร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย ผลของวิธีนี้จะเป็นแบบชนะ – ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน การใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง จะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งประสบผลสำเร็จ และบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน โดยแบบร่วมมือ ควรจะใช้ ดังนี้

2.1) เมื่อแนวคิดของสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมได้

2.2) เมื่อต้องการผสมผสานความเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีดีกว่าในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง

2.3) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

2.4) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลาย ให้เป็นมติเอกฉันท์

3) แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางมติดการเอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง การประนีประนอมจะใช้ได้ดี เมื่อต้องการข้อสรุปในเวลาจำกัดและเป้าหมายมีความสำคัญปานกลาง หรือทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน ในองค์กรจะพบวิธีการนี้ได้ เช่น ในการประชุมระหว่างบุคลากร บุคคลอาจจะเห็นด้วยในข้อเสนอของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบให้เท่าๆกัน แบบการประนีประนอมควรจะใช้ ดังนี้

3.1) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายาม หรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3) เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหา ที่พอยอมรับได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.4) เป็นทางสายกลางในการแก้ไขปัญหาเมื่อใช้การแข่งขัน หรือร่วมมือไม่ได้ผล

3.5) เพื่อให้ตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

4) แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแพ้ว – แพ้ เพราะการหลีกเลี่ยงอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ๆ ที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร การใช้วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจ เหนือกว่า ประเด็นปัญหาไม่สำคัญ ฝ่ายหนึ่งไม่มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือในการแก้ปัญหา ที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือฝ่ายหนึ่งต้องการลดความกดดัน การใช้วิธีการนี้ในการทำงาน ในกรณีที่จะต้องมีการปรึกษาหารือกัน หากบุคคลใช้วิธีนี้ ก็จะไม่สนใจที่ปรึกษาหารือกัน และไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงานใดๆ อาจทำให้เกิดผลเสีย โดยแบบการหลีกเลี่ยง ควรจะใช้ ดังนี้

4.1) ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอื่นสำคัญกว่าที่รอการแก้ไขอยู่

4.2) เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอ

4.3) เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4) เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงอยู่ในระดับที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้

5) แบบยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้ดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้ วิธีนี้เหมาะจะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายผิด หรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้ง แต่ปัญหาจริงๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข จะเห็นได้ว่าการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบมีข้อดี และข้อเสียแตกต่างกันไปจึงควรเลือกจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคน ดังนั้นการร่วมมือจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดผลชนะเพราะคำนึงถึงทั้งบุคคลและงาน แบบการยอมให้ ควรจะใช้ ดังนี้

5.1) ในสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า และต้องการให้คนที่หลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2) เพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าเรา

5.3) เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกแยก

5.4) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปไม่รู้จบและอาจจะเป็นผลดีต่อเราได้

5.5) สร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหาสำคัญใน

อนาคต

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวความคิด แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง คงไม่มีใครปฏิเสธ หากจะกล่าวว่าการความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้ Follett (อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 167) ได้เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งหรือแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

1) การชนะ-แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2) การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เช่น ฝ่ายสหภาพแรงงานบริษัทหนึ่งต้องการให้ทางบริษัทขึ้นค่าแรงงานอีก 12% แต่ทางบริษัทต้องการขึ้นให้เพียง 8% เมื่อมีการเจรจาต่อรองกันแล้วต่างฝ่ายต่างยอมรับที่จะขึ้นค่าแรงให้อีก 10% เป็นต้น การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3) การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 134-135) ซึ่งให้เห็นว่าวิธีกรอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1) การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่

2) ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้ายๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผล และทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของกลุ่มสมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

วรรณรด แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังนี้

1) การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชาไม่มีมีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

1.1) วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2) ให้อุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3) โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่นเงินของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2) การลดการขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้นจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3) วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ก่อนที่จะแก้ปัญหาคือจะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีสิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

3.1) การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชามักบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

3.2) การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยที่ถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอม

คือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3) การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

อรุณ รักธรรม (2525, หน้า 194-196) ได้กล่าวถึงวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 2 วิธี คือ

1) กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กร เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป โดยได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1.1) ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้โบนัส ผลตอบแทนแบบจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือค่ายก่งชมเชยสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม ถ้าเราเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มแต่ละกลุ่มได้กระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น บางกลุ่มมีแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ แต่จะไม่แสดงปฏิกริยาอะไรเลยถ้าได้ผู้บริหารที่เผด็จการมากเกินไป และไม่ยอมให้มีทรศนะที่ไม่เห็นด้วย แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยก็จะทำให้กล้าแสดงความคิดใหม่ๆ เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3) การใช้บุคคลภายนอกในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งน้อย มีการปฏิบัติงานเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้าร่วมในองค์กร ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4) การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5) การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติขององค์กรไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ

2) การลดและระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.1) การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กรเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร เราอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับการขัดแย้งได้

2.2) ให้ข้อมูลที่เป็น ไมตรีระหว่างกลุ่ม กล่าวคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะนำข้อมูลที่ เป็น ไมตรีและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่เรามีความขัดแย้ง

2.3) เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สนับสนุนกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยทำให้ลดข้อสงสัยขัดแย้งได้

2.4) โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.5) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการที่พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่น ขอย้ายตัวเองออกจากแผนกนี้

2.6) การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมากกลุ่มก็จะมุ่งมีทรศนะอยู่ที่กลุ่มของตนเองมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทรศนะกว้างขึ้นยอมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.7) การประนีประนอม คือ เป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.8) การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งและหันหน้าเข้าหากันได้

2.9) การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วม ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.10) การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งซึ่งขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.11) การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน คือ นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะคือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรมี 3 รูปแบบคือ

1) วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์การใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวมทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2) วิธีลดความขัดแย้งในองค์การ เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3) วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

3.1) บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงจากการตัดสินใจและเผชิญหน้าและใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

3.2) ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไปเช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1) การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win Solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ขอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนของตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกันในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

Pnueman & Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 101) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

1) การอยู่เฉยๆ เป็นทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่ามีความขัดแย้งในหน่วยงาน ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจเฉพาะความขัดแย้งที่ตนได้ประโยชน์ บุคลากรที่เลือกวิธีนี้ถือคติว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงไปเอง แต่อันตรายของการอยู่เฉยๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้น จนเป็นการทำลายไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือยากแก่การควบคุมหรือแก้ไขอย่างมีนผลได้

2) การระงับความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สองของบุคคลก็คือการเข้าระงับหรือบงคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด บุคคลจะเผชิญในลักษณะใดขึ้นกับวิธีที่เขามองความขัดแย้ง ถ้ามองว่าเลวร้ายเขาจะระงับให้สิ้นสุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองว่าเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามให้ชนะหรือแพ้ที่น้อยที่สุด ในทางตรงข้ามถ้าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาจะพยายามชนะให้มากที่สุด คนมีอำนาจมักระงับความขัดแย้งด้วยกำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่างๆ

3) การบริหารความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สามของบุคคล การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2532, หน้า 77-80) ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

2) เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา เสแสร้งว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้ง และยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายที่คิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคือง ปกป้องตนเองและเจ็บใจ แค้นใจอยู่เสียบๆ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้นๆเอาไว้เสมอ ในอนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการหลีกเลี่ยง แต่เพิ่มความสำเร็จในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย จำเป็นต้องยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเนื่องจากว่าความลึกลับใจที่จะจัดการกับปัญหาจะทำปัญหานั้นถูกมองข้ามไป และไม่เหมาะสมถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มีโอกาส รวมทั้งการเสแสร้งทำตนว่าไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

3) ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะใช้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่า ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกว่าคุณเองหมดหวังใดๆแล้ว วิธีนี้เหมาะสมเมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง หรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วและการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและเหมาะสม ถ้าผู้ที่มีส่วนในกรณีขัดแย้งได้ตกลงใจร่วมกัน แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มีโอกาสได้แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้เขาพูด ผลเสียที่ตามมาในอนาคตก็คือความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่ และเมื่อถูกกดดันมากๆ ก็อาจจะระเบิดออกมาเป็นเรื่องใหญ่ได้เช่นเดียวกัน

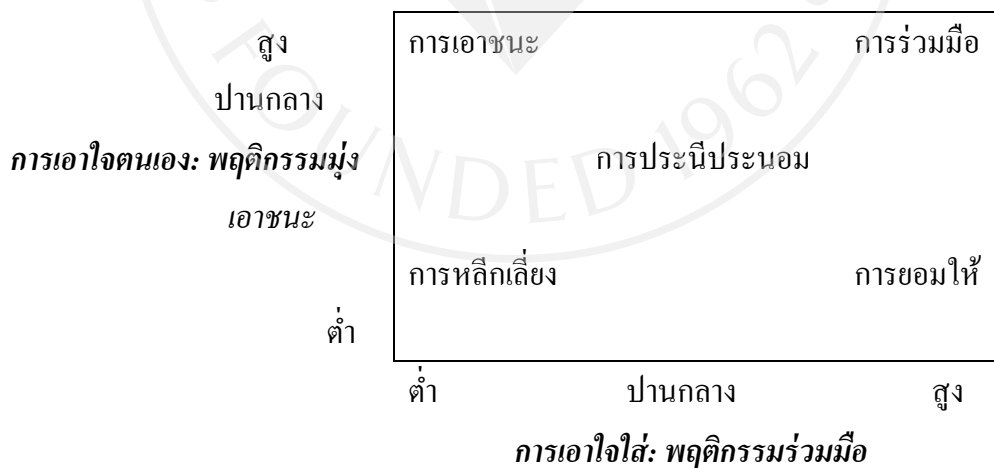
4) ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางอิสระมากเพียงพอที่จะตัดสินใจ และทรัพยากรต่างๆมีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้รวมทั้งไม่ปรารถนาสภาพการชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

5) ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไรผลที่ตามมาคือทุกฝ่ายรู้สึกว่าจะชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการ ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบร่วมกัน และรู้วิธีการต่างๆที่จะนำมาใช้ในกระบวนการแก้ไขปัญหา แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความกระจำแจ้งในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104 – 105) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

- 1) พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
 - 2) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ
- กรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

ภาพที่ 1: แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง



ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง จากภาพที่ 1 อธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ(Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือแม้แต่การอ้าระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนี้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะชอบและมีความซื่อสัตย์เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้กับภานิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงซึ่งส่วนของผู้บริหารในองค์กรจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนเอง

2.3 ประวัติกลุ่มบริษัท เอไอ จำกัด

กลุ่มบริษัท เอไอเอ เป็นบริษัทประกันภัยชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ที่มีรากฐานอยู่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มานานกว่า 90 ปี โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า ทั้งด้านการประกันชีวิต การวางแผนทางการเงิน การประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ รวมทั้งการบริหารสินทรัพย์ ผ่านเครือข่ายตัวแทนกว่า 320,000 คน และพนักงานมากกว่า 23,500 คน ใน 15 ประเทศ ให้บริการลูกค้ามากกว่า 23 ล้านคนทั่วภูมิภาคซึ่งเอไอ เอ ในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจประกันชีวิตมานานกว่า 70 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2481

วิสัยทัศน์ขององค์กร

“จะเป็นองค์กรแบบอย่างที่ได้รับการยอมรับโดยปราศจากข้อโต้แย้ง” ซึ่งได้กำหนด **ค่านิยม** คือ พนักงานมีการพัฒนาความสามารถที่หลากหลาย ได้รับรางวัลสำหรับความเป็นเลิศ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเอาใจใส่ลูกค้าให้ลำดับความสำคัญต่อลูกค้าเป็นมาเป็นที่หนึ่ง และทำให้ดีกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง หลักการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง นำความแข็งแกร่งของ เอไอ เอ ผู้การปฏิบัติงาน หลักการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ การให้เกียรติซึ่งกันและกันต่อเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้ริเริ่ม สร้างโอกาส สรรหาสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้า

ผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ

- กลุ่มลูกค้าบุคคล

กรมธรรม์ประกันชีวิตรายบุคคล ประกันชีวิตเป็นการสร้างรากฐานความมั่นคงให้กับครอบครัว เพื่อให้มั่นใจว่า หากมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น ผลประโยชน์ตามกรมธรรม์จะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของครอบครัวผู้อยู่เบื้องหลังได้ การที่หัวหน้าครอบครัวเลือกทำประกันชีวิตไว้ก็เท่ากับว่าได้สำรองเงินก้อนใหญ่ไว้ให้ครอบครัวในช่วงเวลาที่ยากลำบาก แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความรัก ความห่วงใยของหัวหน้าครอบครัวได้เป็นอย่างดี เอไอเอตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความมั่นคง ตอบโจทย์ทุกความต้องการ ด้วยการเปิดตัวโครงการ “การตรวจสุขภาพทางการเงิน” หรือ “Financial Health Check” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ลูกค้า ได้ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนถึง วัตถุประสงค์ และสำรวจความต้องการที่แท้จริงของตนเองก่อนตัดสินใจทำประกัน ชีวิตรวมถึงการวางแผนทางการเงินต่าง ๆ โดย “การตรวจสุขภาพทางการเงิน” จะช่วยให้ท่านค้นหาความต้องการที่แท้จริง และ จัดลำดับความสำคัญตามความจำเป็นเพื่อเลือกแบบประกันชีวิตที่เหมาะสม กับความต้องการและความสามารถ ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นหลักๆ โดยทั่วไป 4 ประการคือ

1. หลักประกันของครอบครัว (Family Income Protection)
2. เงินออมเพื่อการศึกษา (Education Saving)
3. เงินออมเพื่อการเกษียณที่สดใส (Retirement Saving)
4. ค่าใช้จ่ายเพื่ออุบัติเหตุ และสุขภาพ (Accident & Health Coverage)

- ลูกจ้างองค์กร

เอไอเอยินดีเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมวางแผนสวัสดิการ สำหรับองค์กรของท่าน เพื่อช่วยสร้างความมั่นคงและมั่นใจให้กับพนักงานและครอบครัวของพนักงาน เอไอเอมีกรมธรรม์ประกันกลุ่มที่ตอบสนองต่อความต้องการหลากหลายขององค์กร รวมถึงการออกแบบกรมธรรม์เพื่อให้สอดคล้องกับบุคคลในหลายระดับในองค์กรของท่าน โดยผ่านการประกันภัยกลุ่มนอกจากการประกันภัยกลุ่ม ซึ่งถือเป็นสวัสดิการที่แสดงถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงานโดยองค์กรแล้ว ยังสามารถช่วยวางแผนการเกษียณให้กับพนักงาน ได้ด้วยการวางแผนกองทุนสำรองเลี้ยงชีพภายในองค์กรของท่าน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นสวัสดิการที่องค์กรจัดให้สำหรับพนักงาน เพื่อเป็นหลักประกันให้พนักงาน มีเงินก้อนไว้ใช้กรณีเกษียณอายุ ลาออกจากงาน ทูพพลภาพ รวมทั้งเป็นหลักประกันให้ครอบครัวพนักงานกรณีพนักงานเสียชีวิต จึงถือว่าเป็นสวัสดิการส่วนเพิ่มที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญและมีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งในคุณค่าของทรัพยากรบุคคลในองค์กร จากความเชี่ยวชาญเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ให้แก่องค์กรต่างๆ เอไอเอ ได้รับความไว้วางใจจาก กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข) โดยให้

เอไอเอ นำเสนอกรมธรรม์ประกันชีวิตให้แก่สมาชิกข้าราชการและครอบครัว ภายใต้ชื่อโครงการประกันชีวิตเปี่ยมสุข ซึ่งถือเป็นการต่อสัญญาครั้งที่ 3 มีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างหลักประกันที่มั่นคงให้แก่ข้าราชการสมาชิก กบข. และครอบครัว รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการออมเงินเพื่อแผนการเกษียณ

Corporate Solutions (CS) เป็นหน่วยงานของกลุ่มบริษัท เอไอเอ (AIA Group) ที่ทำหน้าที่ดูแลและ ให้บริการด้านสวัสดิการสำหรับพนักงานแก่ลูกค้าองค์กรต่าง ๆ ในแถบภูมิภาคเอเชีย อันประกอบไปด้วย การประกันภัยกลุ่มสวัสดิการพนักงาน การประกันสินเชื่อ และการจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยให้บริการแก่ลูกค้าองค์กรครอบคลุมทั้งธุรกิจขนาดย่อม ขนาดกลาง จนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านสวัสดิการสำหรับพนักงาน ในแต่ละประเทศ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีในการส่งมอบการให้บริการ และให้คำปรึกษาที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ

สวัสดิการสำหรับพนักงาน ฝ่ายประกันภัยกลุ่มเอ ไอ เอ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานผ่านผลิตภัณฑ์ ประกันภัยกลุ่ม การประกันสินเชื่อ และการบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่มีกลุ่มบริษัทลูกค้ามากกว่า 120,000 บริษัท ครอบคลุมกลุ่มลูกจ้างมากกว่า 10 ล้านคนทั่วภูมิภาคเอเชีย โดยจัดแผนสวัสดิการพนักงานให้กับบริษัทนายจ้างทุกขนาด ตั้งแต่บริษัทขนาดเล็ก กลาง ไปจนถึงขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีทีมผู้ชำนาญการทางด้านสวัสดิการพนักงานที่ได้รับการอบรมเป็นอย่างดีใน แต่ละประเทศ ในการนำเสนอผลประโยชน์ และ มอบบริการอันเป็นเลิศให้แก่ลูกค้าของเรา

จุดเด่นทางธุรกิจ

ความมั่นคงทางการเงิน โดยยึดมั่นในระบบการพิจารณาประกันภัย การบริหารการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุม และคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจโดยรวม เพื่อให้สินทรัพย์ลงทุนมีความเสี่ยงต่ำ เป็นที่เชื่อมั่นในหมู่ผู้ถือกรมธรรม์ โดยได้รับการจัดอันดับความแข็งแกร่งทางการเงินภายในประเทศ (National IFS) แก่เอไอเอ ประเทศไทย 'AAA (tha)' แนวโน้มมีเสถียรภาพ

ผู้นำตลาดในธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยเอไอเอ นับเป็นบริษัทที่ให้บริการประกันชีวิต และการบริการทางการเงินที่ครบ วงจร ทั้งยังเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาแบบกรมธรรม์ที่หลากหลาย ตอบสนอง ความต้องการของผู้ถือกรมธรรม์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์ และวิจัยความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงแนวโน้มตลาด และสถานะเศรษฐกิจ โดยรวมอย่างเป็นระบบ ยิ่งไปกว่านั้น เอไอเอยังมีบทบาทสำคัญในการสร้าง มาตรฐานใหม่ให้กับวงการประกันชีวิตไทย เช่น การขยายออกสู่ตลาดชนบท เพื่อส่งเสริมให้คนไทยในทุกภูมิภาคถือ

กรมธรรม์อย่างน้อย 1 กรมธรรม์ต่อ 1 ครอบครัว เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้ทุกครัวเรือน รวมถึงการตรวจ สุขภาพ ทางการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตัวแทนประกันชีวิตของเอไอเอ สามารถวิเคราะห์ความต้องการทางการเงินที่แท้จริงของลูกค้า และนำเสนอการ วางแผนทางการเงินที่ สอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคตของลูกค้า เพื่อยกระดับ ธุรกิจประกันชีวิตให้ได้มาตรฐานและมีความ เป็นมืออาชีพมากขึ้น

ตัวแทนและพนักงานคุณภาพ เอไอเอมุ่งพัฒนาตัวแทนประกันชีวิตและพนักงานให้มี คุณภาพ มีทักษะความ ชำนาญด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด โดยในปี พ.ศ. 2546 เอ ไอเอได้สร้างศูนย์ฝึก อบรมแห่งแรกที่อาคารสาทร ซิตี ทาวเวอร์ นับเป็นศูนย์ฝึกอบรมของเอไอเอ ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเทียบพร้อมด้วยอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยครบวงจร และ เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2550 เอไอเอได้ เปิดศูนย์ฝึกอบรมที่ จ. ขอนแก่น ซึ่งเป็นศูนย์ฝึกอบรมแห่ง แรกในต่างจังหวัด นอกจากนี้ บริษัทยังจัดหลักสูตรฝึกอบรมตัวแทนฯ ที่ได้มาตรฐานทัดเทียมกับ หลักสูตรการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมให้ตัวแทนฯ มีความเป็นมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าในด้านการประกันชีวิต และการวางแผนการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ จนเป็นที่ยอมรับว่าตัวแทนประกันชีวิต เอ ไอเอมีคุณภาพ มีมาตรฐานการทำงานอย่าง มีระบบ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิรินทรา สกุลวิริยะธรรม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อ จัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย หลังจากที่ได ทำการศึกษาสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยพบว่าสหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจ ธนาคารกรุงไทยจะให้ความสนใจในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เท่านั้น ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นความขัดแย้งเพียงแบบเดียวที่สหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจ ธนาคารกรุงไทยจะให้ความสำคัญ ในขณะที่ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within- group Conflict) ซึ่ง ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) หรือ ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่มี ส่วนในการเข้าไปจัดการความขัดแย้งในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของสหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร หรือพนักงานและผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ประเด็นความ ขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวหรือประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มของพนักงานด้วยกัน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ส่วนหนึ่งเกิดการที่ทางธนาคารมี

กลไกที่ดูแลในเรื่องนี้และก็คือว่าไม่ใช่บทบาทหน้าที่หลักของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ราชการกรุงเทพมหานครตามข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้รูปแบบของการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครนั้นมีลักษณะที่ครอบคลุมหลายช่องทาง นั่นเป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารระหว่าง สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครและพนักงาน หรือฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ การสื่อสารดังกล่าวเป็นไปทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) และรูปแบบการสื่อสารแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการมักจะเข้าไปแทรกอยู่ตรงกลางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ ผลที่ได้ก็คือ สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น เพราะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้ การทำความเข้าใจทั้งก่อนและหลังการสื่อสารอย่างเป็นทางการได้สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครนั้น เกิดขึ้นจากปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก อันเนื่องมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ซึ่งได้แก่ กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผู้บริหาร ระดับสูงและรูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับ ดูแล หรืออาจเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ลักษณะของปัจจัยที่ ได้กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ราชการกรุงเทพมหานครไม่สามารถที่จะควบคุมได้ปัจจัย ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการใช้การสื่อสาร เพื่อจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กร ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจราชการกรุงเทพมหานครอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กาญจนา สามีภักดี, และคณะ (2550) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายใน องค์กรโดยศึกษาความขัดแย้งใน 3 รูปแบบ คือความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายใน กลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า

- 1) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร
 - 1.1) การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุและระดับของความขัดแย้ง
 - 1.2) ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบรรจุแต่งตั้งและการบริหารงานบุคคล
 - 1.3) พัฒนาทักษะและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ

เฉพาะด้านของแต่ละบุคคล

- 2) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในกลุ่มภายในองค์กร
 - 2.1) การจัดระบบและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อสร้าง ความเข้าใจให้ตรงกัน

2.2) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมและมีเมตตาธรรมกับทุกกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ

3) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร

3.1) มีการจัดสรรทรัพยากร ผลตอบแทน/รางวัลอย่างเป็นธรรม และให้ความสำคัญกับแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียม

3.2) ส่งเสริม/สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ ทศพร เวชศิริ (2551) ศึกษาเรื่องการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท ไทยเมอร์รี่ จำกัด ผลการวิจัยอธิบายได้ว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และมีประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มในระดับสูง 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005-.000 3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล คือ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงาน แบบกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005-.000 4) การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญที่ .000 ($r = .765$) 5) องค์กรประกอบของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มได้ร้อยละ 90.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .000

ณัฐวุฒิ บึงจันทร์ (2550) ศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้ง และการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐพบว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ มีพฤติกรรมความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงาน และระหว่างบุคคลน้อยที่สุดในด้านการบริหารงานบุคคลพนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรภาพรวมในระดับปานกลางมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน การจัดระบบความปลอดภัย และการสรรหาบุคคลน้อยที่สุด

ปริทัศน์ โชคไพบูลย์ (2548) ศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือที่ปฏิบัติงานประจำที่จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษา

ต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน 2) พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยงต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและแบบยอมให้ต่างก็มีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมและการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงาน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของทีมงาน ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือแบบหลีกเลี่ยงและแบบยอมรับให้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน 4) การพัฒนาตนเองสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมงาน ได้ 68.2%

สักรินทร์ ไกรษร (2548, หน้า 71) ได้ศึกษาทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุดร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยงร้อยละ 0.7

สุธิดา เรืองศิริ (2548) ได้ทำการศึกษางานวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัวกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่ายบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่ายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน พบว่า เชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัว และความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน พนักงานที่มีเชาวน์อารมณ์ต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเชาวน์อารมณ์ 3 ด้าน (ด้านทักษะทางสังคม ด้านการจัดระเบียบอารมณ์ของตน และด้านการจูงใจตนเอง) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ ร้อยละ 42.5

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

สมทรง เดชยุทธชัย (2547) ศึกษาเจตคติความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 382 คน พบว่าพนักงานมีเจตคติต่อประเภท สาเหตุ และผลของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่มีเจตคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ช่วงอายุที่ต่างกันทำให้เจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และการได้รับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อมรา รัตตากร (2546) ศึกษาภาวะผู้นำและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้นำชุมชนในกรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้นำชุมชนมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงในรูปแบบการประนีประนอมและรูปแบบการร่วมมือ

บุญเรือน ภาณุทัต (2546) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลางจำนวน 334 คน พบว่าความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถ ในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .61, .64$ และ $.43$ ตามลำดับ) การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์ (2545) ได้ศึกษางานวิจัย ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ซานิทารีแวร์ จำกัด โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะรูปแบบขนาดของความขัดแย้ง และสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นภายในองค์กร ในกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป จากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และความขัดแย้งภายในบุคคลเป็น 2 รูปแบบใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมหรือแยกตามภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นขึ้น ที่สำคัญๆ ได้แก่ภารกิจที่ต้องพึ่งพากัน กฎระเบียบที่มากเกินไป เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการสื่อสารที่ไม่รัดกุม

ภกมล คำดี (2545) ศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) พบว่า ประเภทความขัดแย้งที่มีลำดับความรุนแรงมากที่สุด คือความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับแผนกอื่น สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ด้านงบประมาณที่ได้จัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ วัสดุที่ได้ไม่เพียงพอและกำลังในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ในส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งได้แก่ การ

ประสานงานในหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง ความขัดแย้งภายในองค์กรก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อหมู่คณะและสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ผลเสียของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับประเภทของบุคลากรกล่าวคือ พนักงานทั่วไปให้ความคิดเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผู้บริหาร ทัศนคติความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่การเพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคม การประนีประนอม และการให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม

ชลิดา ค้างแก้ว (2541) ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผลที่ได้จากการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและปัจจัยด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีที่นิยมใช้มากที่สุด คือ ประนีประนอมเนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงและร่วมมือ

ทริยาพรรณ สุภามณี (2541, หน้า 76) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่ พบว่าระดับของความขัดแย้งโดยรวมและในแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนพยาบาลประจำการใช้วิธีการร่วมมือบ่อยที่สุด

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้งและพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการกับความขัดแย้ง และจัดจตอร่วม

2.5 สมมุติฐานงานวิจัย

2.5.1 เพศ ที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

2.5.2 อายุ ที่แตกต่างกันของบุคลากรมีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

2.5.3 ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันของบุคลากรมีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

2.5.4 ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันของบุคลากรมีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้แนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) มาสร้างกรอบแนวคิดที่มีผลในการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ ตามตัวแปรดังนี้

2.6.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1) ปัจจัยส่วนบุคคล

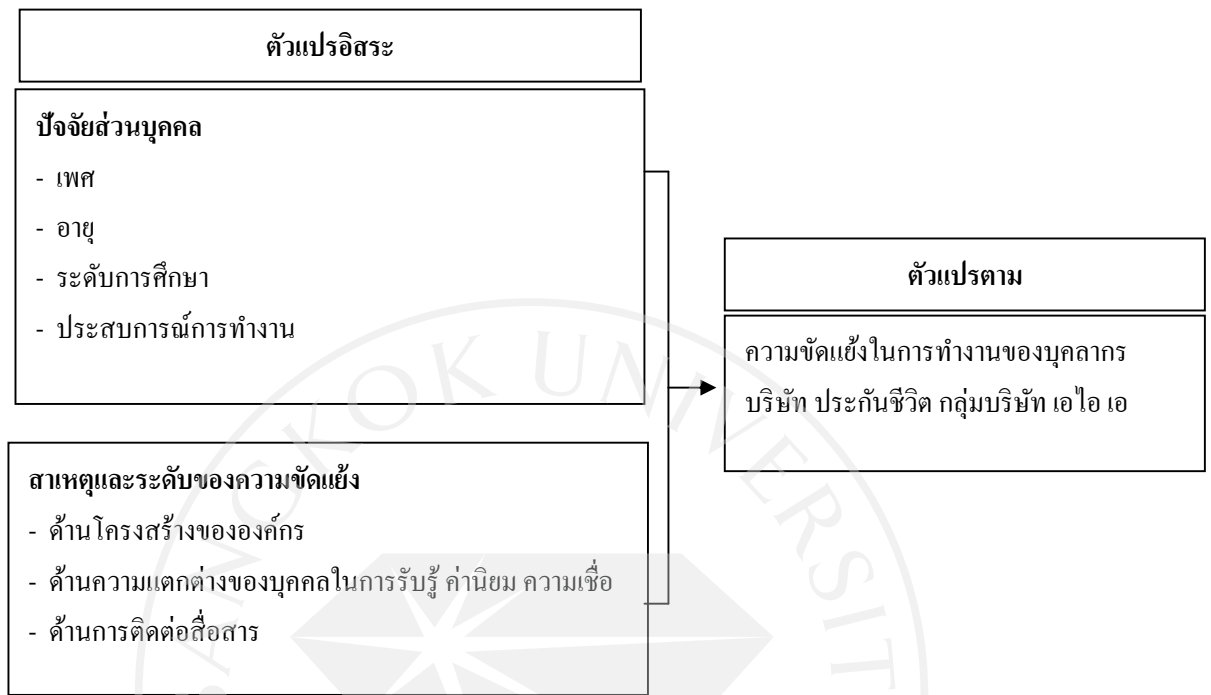
- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ประสบการณ์การทำงาน

2) สาเหตุและระดับของความขัดแย้ง

- ด้านโครงสร้างขององค์กร
- ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ
- ด้านการติดต่อสื่อสาร

2.6.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

ภาพที่ 2: กรอบแนวความคิดในการวิจัย



บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ มีสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การทดสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ขนาดตัวอย่าง 1,600 คน

3.1.2 การกำหนดประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ที่ให้บริการประกันชีวิต ให้บริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม และบริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างเมื่อทราบขนาดของประชากร โดยทำกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งกำหนดตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.01 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดีของกลุ่มประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% (ยูทซ์ ไกยวรรณ, 2545)

ตารางที่ 1 : ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน

ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง
กร	ง	กร	ง	กร	ง	กร	ง	กร	ง
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). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

จากตารางที่ 1 ขนาดกลุ่มประชากร 1,600 คน จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 ตัวอย่าง

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่ม จำนวน 310 คน ดังนี้

- 1) กลุ่มบริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ จำนวน 77 คน
- 2) ประกันภัยสินเชื่อ จำนวน 77 คน
- 3) ประกันภัยกลุ่ม จำนวน 78 คน
- 4) บริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 78 คน

ซึ่งแต่ละกลุ่มสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็น Non-Probability สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม พิจารณาจากความสะดวกและเวลาว่างของพนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะให้เลือกตอบ Checklist ที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended response question)

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) มี 2 ระดับ คือ มี ไม่มีและ 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ ดังนี้

- ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 2 ระดับ ดังนี้

ไม่มี หมายถึง ไม่มีผลกระทบความขัดแย้งต่อการดำเนินงาน

มี หมายถึง มีผลกระทบความขัดแย้งต่อการดำเนินงาน

เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มี 1 คะแนน

ไม่มี 0 คะแนน

- ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 3 ระดับ ดังนี้

สูง หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมาก ทำให้รู้สึกเครียดมากและมีความวิตกกังวล
 ท้อแท้จนไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือไม่ต้องการทำงาน
 มีความต้องการย้ายหน่วยงานหรือลาออก

ปานกลาง	หมายถึง	มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง ทำให้รู้สึกท้อแท้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการดำเนินงานหรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานด้วยตนเอง
ต่ำ	หมายถึง	มีความขัดแย้งเกิดเพียงเล็กน้อย แต่รู้สึกว่าการทำงานยังคงราบรื่นตลอดเวลา ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ

เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

สูง	3 คะแนน
ปานกลาง	2 คะแนน
ต่ำ	1 คะแนน

จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูล โดยนำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมารวมกันหาค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความขัดแย้งของบุคลากร บริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ในแต่ละสาขาของความขัดแย้งใช้เกณฑ์ ดังนี้

การแปลผลคะแนนรายชื่อและโดยรวม 3 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ยที่มีค่าตั้งแต่ 1.00 – 3.00 โดยพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{ต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} \\ &= 0.67 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 2.36 - 3.00	หมายถึง	มีความขัดแย้งในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย 1.68 - 2.35	หมายถึง	สาเหตุความขัดแย้งระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.67	หมายถึง	สาเหตุความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 เพื่อกำหนดตัวแปรให้ครอบคลุมกรอบความมุ่งหมายของ การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจ ภูมิศึกษา บริษัท ประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

3.3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา เพื่อให้ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมทั้งด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องก่อนนำไปทดลองใช้

3.3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และข้อบกพร่องของข้อคำถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง ประมวลผลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายชื่อแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, หน้า 449) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม จะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.4 การทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามองค์ประกอบในแต่ละส่วนของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นจากการคำนวณมากกว่า 0.7 หากข้อคำถามใดมีค่าน้อยกว่า 0.7 ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการพิจารณาโดยการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงในข้อคำถาม หรือตัดข้อคำถามนั้นออกไป ซึ่งผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด โดยแบ่งเป็นรายด้าน ดังนี้

<u>แบบสอบถามสาเหตุและระดับความขัดแย้ง</u>	<u>ค่าความน่าเชื่อถือ</u>
1. ด้านโครงสร้างขององค์การ	.966
2. ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	.930
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	.950

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังนี้

3.4.1 ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ ซึ่งแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 ผู้วิจัยทำการดำเนินการแจกแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมทั้งหมด ลงรหัสวิเคราะห์กำหนดค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

3.5.2 นำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และ ค่าความถี่ (Frequency)

3.5.3 นำสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร มาวิเคราะห์วัดระดับความขัดแย้งทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งโดยรวมรายด้าน

3.5.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความขัดแย้ง โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนที่จะแปลงข้อมูล และเข้ารหัส (Coding) เพื่อทำการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

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

โดยที่ P = ร้อยละ หรือ % (Percentage)

f = ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

N = จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

2) การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ

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

โดยที่ \bar{X} = ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ = ผลรวมของค่าทั้งหมดในกลุ่ม

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3) การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้แปลความหมายข้อมูลต่างๆ

$$\text{S.D.} = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

โดยที่ S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.5 สถิติเชิงวิเคราะห์ (Analysis Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยวิธีทำสอบค่าที (T-test) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และ F-test กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในกรณีที่ทำแจกตัวแปรอิสระมากกว่า 2 กลุ่ม

T-Test เป็นการทดสอบกับประชากรกลุ่มๆ เดียว (ประชากรจริง)

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}}$$

โดยที่ \bar{X} = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

μ = ค่าเฉลี่ยของประชากร

S = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

บทวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอ ไอเอ จำกัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลตามลำดับดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล
- 4.2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง รายด้าน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง รายด้าน
- 4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง รายด้าน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 310 ชุด มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	93	30.0
หญิง	217	70.0
รวม	310	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 310 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุดจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และเพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ตามลำดับ

ตารางที่ 3: แสดงจำนวนและค่าร้อยละของตัวแปรอายุจำแนกตามตัวแปรเพศ

อายุ	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ(%)	จำนวน	ร้อยละ(%)
20-30 ปี	45	48.4	73	33.6
31-40 ปี	36	38.7	138	63.6
41-50 ปี	5	5.4	6	2.8
51 ปีขึ้นไป	7	7.5	0	.0
รวม	93	100	217	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรอายุ เมื่อจำแนกตามตัวแปรเพศ ปรากฏผลดังนี้

เพศชาย พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาได้แก่ 31-40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 51 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และน้อยที่สุด 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ตามลำดับ

เพศหญิง พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมาได้แก่ 20-30 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 และน้อยที่สุด 41-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4: แสดงจำนวนและค่าร้อยละของตัวแปรระดับการศึกษาจำแนกตามตัวแปรเพศ

ระดับการศึกษา	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ (%)	จำนวน	ร้อยละ (%)
ประถมศึกษา	-	-	-	-
มัธยมศึกษาตอนต้น	-	-	-	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	25	8.1	14	4.5
อนุปริญญา / ปวส.	-	-	97	31.3
ปริญญาตรี	66	21.3	106	34.2
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	2	.6	-	-
รวม	93	30	217	70

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรระดับการศึกษา เมื่อจำแนกตามตัวแปรเพศ ปรากฏผลดังนี้

เพศชาย พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 รองลงมาได้แก่ มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 และน้อยที่สุดปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

เพศหญิง พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาได้แก่ อนุปริญญา / ปวส. จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และน้อยที่สุดมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 5: แสดงจำนวนและค่าร้อยละของตัวแปรประสบการณ์การทำงานจำแนกตามตัวแปรเพศ

ประสบการณ์การทำงาน	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ(%)	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 5 ปี	69	22.3	155	50.0
5 – 10 ปี	24	7.7	50	16.1
มากกว่า 10 ปี	-	-	12	3.9
รวม	93	30	217	70

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปรประสบการณ์การทำงาน เมื่อจำแนกตามตัวแปรเพศ ปรากฏผลดังนี้

เพศชาย พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 รองลงมาได้แก่ 5 – 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ

เพศหญิง พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาได้แก่ 5 – 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และน้อยที่สุดมากกว่า 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง รายด้าน

ส่วนนี้ได้ทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยคิดเป็นค่าร้อยละดังนี้

ตารางที่ 6: แสดงสาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านโครงสร้างขององค์กร	เพศชาย		เพศหญิง	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
1. การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับ โครงสร้างองค์กร ที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน	93 (30%)	-	200 (64.5%)	17 (5.5%)
2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผล ให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน	93 (30%)	-	197 (63.5%)	20 (6.5%)
3. ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน	89 (28.7%)	4 (1.3%)	209 (67.4%)	8 (2.6%)
4. ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของ ผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน	85 (27.4%)	8 (2.6%)	217 (70%)	-
5. งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงาน เรื่องเดียวกันโดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความ ขัดแย้งในหน่วยงาน	92 (29.7%)	1 (.3%)	211 (68.1%)	6 (1.9%)
6. การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างาน คาดหวัง	93 (30%)	-	203 (65.5%)	14 (4.5%)
7. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ พนักงาน	89 (28.7%)	4 (1.3%)	197 (63.5%)	20 (6.5%)
8. การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ ของท่าน	93 (30%)	-	201 (64.8%)	16 (5.2%)

จากตารางที่ 6 แสดงความคิดเห็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร โดยรวม
มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความ
ขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93
คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง
จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 ไม่มี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน
พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30

ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 197 คิดเป็นร้อยละ 63.5 ไม่มี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

3. ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ไม่มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 ไม่มี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

4. ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ไม่มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

5. งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันโดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ไม่มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 ไม่มี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

6. การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 203 คิดเป็นร้อยละ 65.5 ไม่มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

7. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ไม่มี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 ไม่มี จำนวน 20 คิดเป็นร้อยละ 6.5

8. การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 ไม่มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตารางที่ 7: แสดงสาเหตุความขัดแย้งด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	เพศชาย		เพศหญิง	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
1. การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน	93 (30%)	-	206 (66.5%)	11 (3.5%)
2. การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	83 (26.8%)	10 (3.2%)	217 (70%)	-
3. การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	93 (30%)	-	207 (66.8%)	10 (3.2%)
4. การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	93 (30%)	-	217 (70%)	-
5. ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ของหัวหน้างาน	93 (30%)	-	217 (70%)	-
6. การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	93 (30%)	-	206 (66.5%)	11 (3.5%)

จากตารางที่ 7 แสดงความคิดเห็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ โดยรวมมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 ไม่มี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

2. การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ไม่มี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

3. การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง 207 คน คิดเป็นร้อยละ 66.8 ไม่มี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

4. การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

5. ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

6. การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง 206 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 ไม่มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

ตารางที่ 8: แสดงสาเหตุของความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสาร

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสาร	เพศชาย		เพศหญิง	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
1. การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง	93 (30%)	-	212 (68.4%)	5 (1.6%)
2. การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน	87 (28.1%)	6 (1.9%)	217 (70%)	-
3. ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน	93 (30%)	-	210 (67.7%)	7 (2.3%)
4. การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า	93 (30%)	-	215 (69.4%)	2 (.6%)
5. การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่รับไม่ตรงตามความจริง	93 (30%)	-	213 (68.7%)	4 (1.3%)
6. การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน	93 (30%)	-	209 (67.4%)	8 (2.6%)
7. การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร	93 (30%)	-	214 (69%)	3 (1%)

จากตารางที่ 8 แสดงความคิดเห็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสารขององค์กร โดยรวมมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่ เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 ไม่มี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

2. การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ไม่มี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็น ร้อยละ 70

3. ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่ เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิงส่วน ใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 210 คิดเป็นร้อยละ 67.7 ไม่มี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

4. การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า พบว่า เพศ ชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 ไม่มี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .6

5. การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่รับไม่ตรงตามความจริง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อย ละ 68.7 ไม่มี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

6. การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อย ละ 67.4 ไม่มี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

7. การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร พบว่า เพศ ชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 69 ไม่มี จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 1

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง รายด้าน

ส่วนนี้ได้ทำการศึกษาสภาพของระดับความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยคิดเป็นค่าร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 9: แสดงระดับความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร

ระดับความขัดแย้ง ด้านโครงสร้างขององค์กร	เพศชาย			เพศหญิง		
	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ
1 การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน	53 17.1%	40 12.9%	-	106 34.2%	81 26.1%	30 9.7%
2 การกำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	53 17.1%	40 12.9%	-	53 17.1%	134 43.2%	30 9.7%
3 ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ ปฏิบัติงาน	53 17.1%	40 12.9%	-	74 23.9%	113 36.5%	30 9.7%
4 ความสามารถมอบหมายงานและ การกระจายงานของผู้บังคับบัญชา	33 10.6%	60 19.4%	-	44 14.2%	143 46.1%	30 9.7%
5 งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้ หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน โดยไม่เป็นทีมงาน	53 17.1%	40 12.9%	-	106 34.2%	71 22.9%	40 12.9%
6 การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามที่หัวหน้างานคาดหวัง	53 17.1%	40 12.9%	-	64 20.6%	133 42.9%	20 6.5%
7 ความไม่ชัดเจนในการกำหนด บทบาทหน้าที่ของพนักงาน	42 13.5%	40 12.9%	11 3.5%	64 20.6%	123 39.7%	30 9.7%
8 การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้อง กับความต้องการของท่าน	22 7.1%	60 19.4%	11 3.5%	44 14.2%	143 46.1%	30 9.7%

จากตารางที่ 9 แสดงความคิดเห็นระดับความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์กร โดยรวมมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับโครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ระดับปานกลาง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 เกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

3. ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ระดับปานกลาง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

4. ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ระดับปานกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ระดับปานกลาง จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

5. งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน โดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ระดับปานกลาง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

6. การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง

จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 ระดับปานกลาง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

7. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 ระดับปานกลาง จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

8. การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ระดับปานกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ระดับปานกลาง จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ตารางที่ 10: แสดงระดับความขัดแย้ง ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

ระดับความขัดแย้ง ด้านความแตกต่างของบุคคลในการ รับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	เพศชาย			เพศหญิง		
	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ
1. การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่อง เดียวกันของผู้ร่วมงาน	31 (10%)	62 (20%)	-	84 (27.1%)	103 (33.2%)	30 (9.7%)
2. การมีค่านิยมในการทำงานที่ แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	53 (17.1%)	40 (12.9%)	-	53 (17.1%)	134 (43.2%)	30 (9.7%)
3. การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ของผู้ร่วมงาน	53 (17.1%)	40 (12.9%)	-	74 (23.9%)	113 (36.5%)	30 (9.7%)
4. การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน ของผู้ร่วมงาน	33 (10.6%)	60 (19.4%)	-	44 (14.2%)	143 (46.1%)	30 (9.7%)
5. ความไม่เป็นธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบของ หัวหน้างาน	42 (13.5%)	51 (16.5%)	-	73 (23.5%)	104 (33.5%)	40 (12.9%)
6. การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของ ผู้ร่วมงาน	53 (17.1%)	40 (12.9%)	-	42 (13.5%)	155 (50%)	20 (6.5%)

จากตารางที่ 10 แสดงความคิดเห็นระดับความขัดแย้ง ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ โดยรวมมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ระดับปานกลาง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ในขณะที่เพศหญิงส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 ระดับปานกลาง จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

2. การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งใน

ระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

3. การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ระดับปานกลาง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

4. การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ระดับปานกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ระดับปานกลาง จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

5. ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ระดับปานกลาง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ระดับปานกลาง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

6. การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ระดับปานกลาง จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

ตารางที่ 11: แสดงระดับความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสาร	เพศชาย			เพศหญิง		
	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ
1. การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร จากหัวหน้างานของตนเอง	10 (3.2%)	83 (26.8%)	-	101 (32.6%)	83 (26.8%)	33 (10.6%)
2. การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ เพียงพอในการทำงาน	42 (13.5%)	40 (12.9%)	11 (3.5%)	91 (29.4%)	93 (30.0%)	33 (10.6%)
3. ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำ ให้เข้าใจความหมายไม่ ตรงกัน	62 (19.9%)	22 (7.1%)	9 (3.1%)	111 (35.8%)	73 (23.5%)	33 (10.6%)
4. การสื่อสารหลายขั้นตอนทำ ให้หัวหน้างานและ/หรือ ผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า	31 (10%)	62 (20%)	-	70 (22.6%)	114 (36.8%)	33 (10.6%)
5. การบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูล ที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง	40 (12.9%)	53 (17.1%)	-	101 (32.6%)	72 (23.2%)	44 (14.2%)
6. การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ไเพราะของหัวหน้า งาน และ/หรือผู้ร่วมงาน	82 (26.7)	11 (3.3)	-	81 (26.1)	114 (36.8)	22 (7.1)
7. การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ ในสถานะอารมณ์ที่ไม่พร้อม จะรับข้อมูลข่าวสาร	33 (10.6)	60 (19.4)	-	111 (35.8)	73 (23.5)	33 (10.6)

จากตารางที่ 11 แสดงความคิดเห็นระดับความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมมีผล
การวิเคราะห์ดังนี้

1. การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า
มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ระดับปานกลาง จำนวน
83 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งใน

ระดับสูง 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 ระดับปานกลาง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 เกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

2. การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ระดับปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 ระดับปานกลาง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 เกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

3. ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 ระดับปานกลาง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 ระดับปานกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 เกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

4. การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ระดับปานกลาง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 ระดับปานกลาง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

5. การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระดับปานกลาง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 ระดับปานกลาง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 เกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2

6. การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ระดับปานกลาง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 ระดับปานกลาง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

7. การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ระดับปานกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 ระดับปานกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 และเกิดความขัดแย้งระดับต่ำ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง รายด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด

สมมติฐานที่ 1. เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1

H_0 : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การ แตกต่างกัน

ตารางที่ 12: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้าน โครงสร้างองค์การ

ตัวแปรที่ศึกษา	ชาย (n=93)		หญิง (n=217)		t	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้าน โครงสร้างองค์การ	1.54	.424	1.82	.596	4.039	.000*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้าน โครงสร้างองค์การ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 93 ตัวอย่าง เพศหญิง จำนวน 217 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบค่าเฉลี่ย t-test for Equality of Means พบว่าค่า t เท่ากับ 4.039 และ Sig มีค่าเท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า เพศของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ใน

กลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2

H_0 : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อไม่แตกต่างกัน

H_1 : : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน

ตารางที่ 13: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

ตัวแปรที่ศึกษา	ชาย (n = 93)		หญิง (n = 217)		t	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ	1.53	.423	1.85	.536	5.256	.000*

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 93 ตัวอย่าง เพศหญิง จำนวน 217 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบค่าเฉลี่ย t-test for Equality of Means พบว่าค่า t เท่ากับ 5.256 และ Sig มีค่าเท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3

H_0 : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน

ตารางที่ 14: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้านการติดต่อสื่อสาร

ตัวแปรที่ศึกษา	ชาย (n = 93)		หญิง (n = 217)		t	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการติดต่อสื่อสาร	1.91	.267	1.71	.623	2.892	.004 *

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับด้านการติดต่อสื่อสาร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 93 ตัวอย่าง เพศหญิง จำนวน 217 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบค่าเฉลี่ย t-test for Equality of Means พบว่าค่า t เท่ากับ 2.892 และ Sig มีค่าเท่ากับ .004 น้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2. อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1

H_0 : อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกัน

ตารางที่ 15: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้าน โครงสร้างองค์การ

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	9.890	3	3.297	11.415	.000*
ด้าน โครงสร้างองค์การ	88.376	306	.289		
	98.266	309			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้าน โครงสร้างองค์การ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า อายุกับด้าน โครงสร้างองค์การ ค่า F เท่ากับ 11.415 ค่า Probability เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้าน โครงสร้างองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2

H_0 : อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยมความเชื่อไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยมความเชื่อ แตกต่างกัน

ตารางที่ 16: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้
ค่านิยม ความเชื่อ

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้	9.407	3	3.136	12.596	.000*
ค่านิยม ความเชื่อ	76.181	306	.249		
	85.588	309			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า อายุกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ค่า F เท่ากับ 12.596 ค่า Probability เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า อายุที่ต่างกันของบุคลากรมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.3

H_0 : อายุที่ต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่ต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน

ตารางที่ 17: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	2.261	3	.754	2.545	.056
ด้านการติดต่อสื่อสาร	90.608	306	.296		
	92.869	309			

จากตารางที่ 17 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับด้านการติดต่อสื่อสาร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า อายุกับด้านการติดต่อสื่อสาร ค่า F เท่ากับ 2.545 ค่า Probability เท่ากับ .056 มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัดแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.1

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 18: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษากับด้าน โครงสร้างองค์กร

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	2.544	3	.848	2.711	.045*
ด้าน โครงสร้างองค์กร	95.722	306	.313		
	98.266	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษากับด้าน โครงสร้างองค์กร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ระดับการศึกษากับด้าน โครงสร้างองค์กร ค่า F เท่ากับ 2.711 ค่า Probability เท่ากับ .045 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.2

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 : แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษาทางด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้	4.488	3	1.496	5.645	.001*
ค่านิยม ความเชื่อ	81.100	306	.265		
	85.588	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษาทางด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ระดับการศึกษาทางด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ค่า F เท่ากับ 5.645 ค่า Probability เท่ากับ .001 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.3

H_0 : ระดับการศึกษาของบุคลากรต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาของบุคลากรต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน

ตารางที่ 20: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษาเกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	.113	3	.038	.124	.946
ด้านการติดต่อสื่อสาร	92.756	306	.303		
	92.869	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษาเกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสาร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ระดับการศึกษาเกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสาร ค่า F เท่ากับ .124 ค่า Probability เท่ากับ .946 มากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4. ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.1

H_0 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้าน โครงสร้างองค์กร แตกต่างกัน

ตารางที่ 21: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับด้านโครงสร้างองค์กร

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	5.233	2	7.617	5.802	.000*
ด้านโครงสร้างองค์กร	3.033	307	.205		
	8.266	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับด้านโครงสร้างองค์กร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ประสบการณ์การทำงานกับด้านโครงสร้างองค์กร ค่า F เท่ากับ 5.802 ค่า Probability เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4.2

H_0 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน

ตารางที่ 22: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้	2.468	2	6.234	3.821	.000*
ค่านิยม ความเชื่อ	3.120	307	.173		
	5.588	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ประสบการณ์การทำงานกับด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ค่า F เท่ากับ 3.821 ค่า Probability เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานของบุคลากร ต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากร บริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4.3

H_0 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน

ตารางที่ 23: แสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสพการณ์การทำงานกับด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับความสำคัญ	ANOVA				
	SS	Df	MS	F	Sig.
	6.375	2	3.188	11.314	.000*
ด้านการติดต่อสื่อสาร	86.494	307	.282		
	92.869	309			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 ผลแสดงการเปรียบเทียบจำแนกตามประสพการณ์การทำงานกับด้านการติดต่อสื่อสาร จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) พบว่า ประสพการณ์การทำงานกับด้านการติดต่อสื่อสาร ค่า F เท่ากับ 11.314 ค่า Probability เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ประสพการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด เพื่อให้ทราบถึงระดับความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ โดยผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ สมองความต้องการของผู้บริหาร และผลการศึกษานำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ทางการดำเนินงานได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร สามารถลดความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ และผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบาย และแผนในการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรให้ดีขึ้น

5.1 จุดมุ่งหมาย

5.1.1 เพื่อวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ

5.1.2 เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ

5.1.3 เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอ เอ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

5.2 สมมติฐานในการวิจัย

5.2.1 เพศที่แตกต่างของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

5.2.2 อายุที่แตกต่างของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

5.2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

5.2.4 ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัดแตกต่างกัน

5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

5.3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต เฉพาะกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ที่ให้บริการประกันชีวิต ให้บริการประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม และบริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ขนาดตัวอย่าง 310 ตัวอย่าง

5.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2. สาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.4.1 นำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.4.2 นำข้อมูลส่วนบุคคล มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.4.3 นำข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ทั้งโดยรวมรายด้าน

5.4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้งจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนที่จะแปลงข้อมูล และเข้ารหัส (Coding) เพื่อทำการประมวลผล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

5.5 สรุปผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาวัยปัจเจกที่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากร บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 ตัวอย่าง

พบว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงานระหว่างบุคลากรภายใน บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ ส่วนใหญ่ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 95.2 ไม่มีความขัดแย้ง คิดเป็นร้อยละ 4.8 ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

5.5.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 310 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุดจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และเพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ตามลำดับ

อายุ พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6

ระดับการศึกษา พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

5.5.2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง

ด้านโครงสร้างขององค์กร

1) การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับโครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5

2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่ เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5

3) ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4

4) ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ในขณะที่ เพศหญิงส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

5) งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันโดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1

6) การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5

7) ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5

8) การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8

- ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

1) การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5

2) การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

3) การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 66.8

4) การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

5) ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

6) การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5

ด้านการติดต่อสื่อสาร

1) การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4

2) การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 70

3) ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7

4) การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4

5) การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7

6) การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4

7) การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 69

5.5.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง

ด้านโครงสร้างขององค์กร

1) การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2

2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

3) ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9

4) ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2

5) งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันโดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่า เพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2

6) การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6

7) ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6

8) การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2

- ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ

1) การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1

2) การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

3) การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 74 คน

4) การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2

5) ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5

6) การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5

ด้านการติดต่อสื่อสาร

1) การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6

2) การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6

3) ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8

4) การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6

5) การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6

6) การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ระดับ ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1

7) การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร พบว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ในขณะที่เพศหญิง ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับสูง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8

5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

สมมติฐานที่ 3.2 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.3 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรมีผลต่อสาเหตุการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.1 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4.2 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4.3 : ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

5.7 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 310 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุดจำนวน 217 และเพศชาย จำนวน 93 คน มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี สรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลกระทบต่อเกิดความ

ขัดแย้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร เวชศิริ (2551) ศึกษาเรื่องการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท ไทยเมอร์รี่ จำกัด ผลการวิจัยอธิบายได้ว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล คือ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงาน แบบกลุ่มแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005-.000 และปริทัศน์ โชคไพบุลย์ (2548) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการ ความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือที่ปฏิบัติงานประจำที่จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกันส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงาน ไม่แตกต่างกัน

5.7.2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุและระดับความขัดแย้ง

1) ด้านโครงสร้างขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในงานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน โดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมาความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ดังนั้นบุคลากรต้องการความชัดเจนในสายการบังคับบัญชาซึ่งมีผลมาจากการกำหนดบทบาทลำดับขั้นตอนในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ บึงจันทร์ (2550) ศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้ง และการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐพบว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้างในงานภาครัฐ มีพฤติกรรมความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงานและระหว่างบุคคลน้อยที่สุดในด้านการบริหารงานบุคคลพนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรภาพรวมในระดับปานกลางมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน การจัดระบบความปลอดภัย และการสรรหาบุคคลน้อยที่สุด การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับโครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน

2) ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน มากที่สุด รองลงมาการมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา สามีภักดิ์ ปิยะมาภรณ์ สุวรรณเจริญพร และภัทรภร ศรีนวล (2551) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร โดยศึกษาความขัดแย้งใน 3 รูปแบบ คือความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร ประกอบด้วย 1. การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุและระดับของความขัดแย้ง 2. ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบรรจุแต่งตั้งและการบริหารงานบุคคล และ 3. พัฒนาทักษะและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในกลุ่มภายในองค์กร ประกอบด้วย 1. การจัดระบบและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน 2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีเมตตาธรรมกับทุกกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ และแนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ประกอบด้วย 1. มีการจัดสรรทรัพยากร ผลตอบแทน/รางวัลอย่างเป็นธรรม และให้ความสำคัญกับแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียม และ 2. ส่งเสริม/สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

3) ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน มากที่สุด รองลงมาการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลซ้ำ ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์ (2545) ได้ศึกษางานวิจัย ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ซานิทารีแวย์ จำกัด โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะรูปแบบขนาดของความขัดแย้ง และสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นภายในองค์กร ในกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป จากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และความขัดแย้งภายในบุคคลเป็น 2 รูปแบบใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท ไม่ว่าจะพิจารณา

ในภาพรวมหรือแยกตามภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นขึ้น ที่สำคัญๆ ได้แก่ภารกิจที่ต้องพึ่งพากัน กฎระเบียบที่มากเกินไป เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการสื่อสารที่ไม่รัดกุม และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเรือน ภาณุทัต (2546) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลางจำนวน334 คนพบว่าความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูงการสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .61, .64$ และ $.43$ ตามลำดับ) การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถ ร่วมกันพยากรณ์ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

5.8 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเพื่อนำไปใช้

การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรบริษัท ประกันชีวิต ในกลุ่มบริษัทเอไอเอ จำกัด ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ และด้านการติดต่อสื่อสาร สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขในอนาคตข้างหน้า ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.8.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านโครงสร้างองค์กรควรกำหนด บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ไม่ตั้งงานซ้ำซ้อน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เขียนออกมาเป็นข้อบังคับ กฎระเบียบต่างๆ มีผลให้สามารถ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา งานสำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง ผู้ที่ ส่งงาน หรือผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน หรือสั่งงานให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีผังโครงสร้าง องค์กรให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้งในหน่วยงาน

5.8.2 ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ หัวหน้างานควรมีคุณธรรม และจริยธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบของงานไม่เอนเอียง ซึ่งตามหลักการทำงานแล้วควรกำหนดบทบาท หน้าที่งานให้ชัดเจน เนื่องด้วยผู้ร่วมงานมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน การมีบุคลิกลักษณะที่ ต่างกัน มีทักษะ ความชำนาญ ที่แตกต่างกัน

5.8.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการติดต่อสื่อสาร หน่วยงาน ควรส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ควรการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง การส่งสารควรสะดวก และรวดเร็ว หัวหน้างาน

และผู้ร่วมงานควรใช้คำพูดที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร ไม่ควรใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลดีแก่หน่วยงาน หรือเป็นผลดีแก่องค์กร

5.9 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะงานวิจัย การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการปรับปรุงศึกษาเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

5.9.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยแบบอื่น ๆ เข้ามาใช้ร่วมกันในการเก็บข้อมูลนอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ มีการใช้แบบสอบถามปลายเปิด ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง และมีโอกาสในการเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.9.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญมัน ธานีวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีดจำกัด.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2532). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น อาร์ทคอร์ปอเรชั่น จำกัด.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2545). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม*. กรุงเทพฯ: เสริมกรุงเทพ.
- วรรณารด แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- ชลิดา สรมณี. (2548). *จริยธรรมและความรับผิดชอบในการบริหารงานสาธารณะ.วารสารการพัฒนาศึกษากรมมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2544). *การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.
- สุพานิ สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

วิทยานิพนธ์

- กาญจนา สามิภักดิ์; ปิยะภรณ์ สุวรรณเจริญพร; ภัทรภร ศรีนวล. (2550). *การนำแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เฉลิมพล พิทักษ์สินพานิชย์. (2545). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท สตาร์ชานิทารีแวร์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณกร เลขนายนต์. (2548). *การศึกษาปัญหาหาบเร่แผงลอยในเขตกรุงเทพมหานคร ความขัดแย้งระหว่างรัฐกับประชาชน*. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลิดา ด้วงแก้ว. (2542). *สาเหตุความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ)*. สารนิพนธ์ ศศ.ม (การบริหารองค์กร). มหาวิทยาลัยเกริก.
- ช่วงชัย ดรหมั่น. (2547). *การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทศพร เวชศิริ (2551). *การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท ไทยเมอริรี่ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ทริยาพรรณ สุภามณี. (2541). *ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นพพล บรรณทอง. (2547). *การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิเทศ บัวตูม. (2537). *การศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- บุญเรือน ภาณุทัต. (2546). *ปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพล ต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ปรีทศน์ โชคไพบูลย์. (2548). *พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- ภคมล คำดี. (2539). *ความขัดแย้งภายในองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรม บริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- มนทิกา แก้วทองคำ. (2539). *ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ศิรินทรา สกฤตวิริยะธรรม. (2552). *ปัจจัยการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุจิตา เรืองศิริ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และครอบครัวกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายบริการจัดจำหน่าย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- สมทรง เดชบุทธิชัย. (2547). *การศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *พฤติกรรมองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.*
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). *การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สักรินทร์ ไกรษร. (2548). *ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์สาขารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

- อมรรัตน์ดากร. (2546). *ภาวะผู้นำและรูปแบบการการจัดการความขัดแย้งของผู้นำชุมชนในกรุงเทพมหานคร*. ปรชญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

บทความ

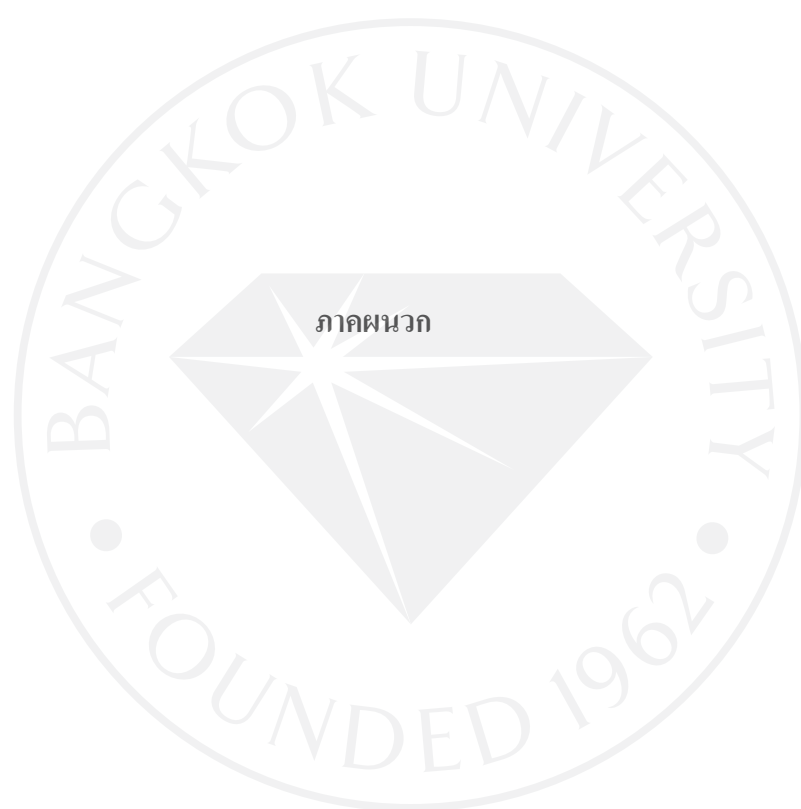
- ณัฐวดี บุ่งจันทร์. (2550). การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การธุรกิจ ที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 2(1), 103-106.
- อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล. (2544). ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 25(2-3), 27-37.

Books

- Robbins, S.P. (1974). *Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach* . Englewood Cliffs, New jersey: Prentice-Hall.
- Schmerhorn , J.R. , Hunt , J.G. and Osborn, R.N. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & sons.

Articles

- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., & Girard, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers's conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 277-295.





มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
BANGKOK UNIVERSITY

แบบสอบถาม

เรื่อง **ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในการทำงานภายในองค์กรธุรกิจ**
กรณีศึกษา: บริษัทประกันชีวิต กลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสำหรับการศึกษาเฉพาะบุคคลของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจและปัจจัยที่มีผลต่อความขัดแย้งของบุคลากรต่อการดำเนินงานภายในองค์กรธุรกิจ กำหนดแนวทางในการลดสภาพให้ลดลงอันจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ผู้ศึกษาวิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านมา และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20 - 30 ปี

2. 31 - 40 ปี

3. 41 - 50 ปี

4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ประถมศึกษา

2. มัธยมศึกษาตอนต้น

3. มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

4. อนุปริญญา / ปวส.

5. ปริญญาตรี

6. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5 - 10 ปี

3. มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2. สาเหตุของความขัดแย้ง และระดับความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องข้อความ มี หรือ ไม่มีผลกระทบต่อความขัดแย้งของท่าน ถ้าท่านตอบว่า มีโปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด ตาม สาเหตุของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นและระดับของความขัดแย้งมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

สูง หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมาก ทำให้ท่านรู้สึกเครียดมาก และมีความวิตกกังวลต่อแท้งจน ไม่อยากแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือไม่อยากทำงาน หรือมีความต้องการย้ายหน่วยงานหรือลาออก

ปานกลาง หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกท้อแท้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

ต่ำ หมายถึง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ท่านรู้สึกว่าการทำงานของท่านราบรื่นยังคงตลอดเวลา ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใด

สาเหตุของความขัดแย้ง		ผลกระทบ		ระดับ		
		ความขัดแย้ง		ความขัดแย้ง		
		มี	ไม่มี	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ด้านโครงสร้างขององค์กร						
1.	การแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยสำหรับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
2.	การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
3.	ความไม่สะดวกสบายของสถานที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
4.	ความสามารถมอบหมายงานและการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
5.	งานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น มีคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน โดยไม่เป็นทีมงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
6.	การไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่หัวหน้างาน					

	คาดหวัง					
7.	ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน					
8.	การปฏิบัติบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน					

สาเหตุของความขัดแย้ง		ผลกระทบ		ระดับ		
		ความขัดแย้ง		ความขัดแย้ง		
		มี	ไม่มี	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ด้านความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ						
1.	การรับรู้ที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันของผู้ร่วมงาน					
2.	การมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน					
3.	การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน					
4.	การมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน					
5.	ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้างาน					
6.	การมีความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน					
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
1.	การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานของตนเอง					
2.	การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการทำงาน					
3.	ข่าวสารที่ได้รับไม่ชัดเจนทำให้เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน					
4.	การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้หัวหน้างานและ/หรือผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลช้า					
5.	การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความจริง					
6.	การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ไพเราะของหัวหน้างาน และ/หรือผู้ร่วมงาน					
7.	การที่ผู้รับข่าวสารข้อมูลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร					

ประวัติย่อของผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว รดา จิรเดชมิษฐ์
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤศจิกายน 2519
สถานที่เกิด	เพชรบูรณ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	916/17 SV CITY ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534 – 2536	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเพชรพิทยาคม เพชรบูรณ์
พ.ศ. 2537- 2540	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2553 - 2555	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ประวัติย่อของผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว รดา จิระเกษมชัย
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤศจิกายน 2519
สถานที่เกิด	เพชรบูรณ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	916/17 SV CITY ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534 – 2536	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเพชรพิทยาคม เพชรบูรณ์
พ.ศ. 2537- 2540	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2553 - 2555	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ