บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
   - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
   - 1.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
   - 1.3 ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง
   - 1.4 การบริหารความขัดแย้ง
   - 1.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
     - 1.5.1 การเอาชนะ
     - 1.5.2 การร่วมมือ
     - 1.5.3 การประนีประนอม
     - 1.5.4 การหลีกเลี่ยง
     - 1.5.5 การยอมให้
   - 1.6 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
   - 2.1 ความหมายของคุณภาพชีวิต
   - 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก
   - 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคิลล์แลนด์
   - 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
   - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้ง ภายในบุคคลหรือระหว่างบุคคลไม่มีใครปรารถนาเพราะเป็นสิ่งที่เลวร้าย สิ่งที่ไม่ดี เกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรมประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ตามที่ จิระพงศ์ ศุภศรี (2552, หน้า 12) ได้กล่าวสรุปแนวคิดเกี่ยวความขัดแย้งว่า

(1) แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และว่าคนทั่วไปเป็นสิ่งที่ไม่ดี สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงและไม่ควรเกิด ในการบริหารงานตามแนวคิดแบบเก่าที่ต่างมองเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นเพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดขึ้นและกำจัดออกไปเสียเพื่อให้การเดินงานได้ราบรื่น

(2) แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหา และนำไปสู่ความพยายามหาข้อบกพร่องและหาหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุด ในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรต้องการ หรือเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเจริญยิ่งขึ้นความขัดแย้งก็เป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปได้แก่

(2.1) การรับรู้ จัดเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 3 รูปแบบ คือ แบบแรกเป็นกรณีกลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะรวมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเองเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือ ต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

(2.2) การจูงใจ เกิดจากระดับความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้กรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2.3) กฎข้อบังคับ การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎ และแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ย่อมสัมพันธ์กับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด หรือกฎเกณฑ์ที่มากมายย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขัดแย้งภายใน

(2.4) ความเข้มข้น หรือระดับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง

(2.5) ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้งเพราะมีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่างกันเป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่าง และหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกันหรือนัยหนึ่ง คือการยุติความรุนแรง

หัวใจสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้คือ การขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่อย่างแพร่หลายทั่วไปเราจึงไม่ควรมองพฤติกรรมขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี หรือเป็นปรากฏการณ์ที่ผิดปกติ ทฤษฎีความขัดแย้งทางสังคม จึงมีแนวความคิดว่าสังคมนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งแยก (Division) อันเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม วิธีการสำคัญที่นักปราชญ์และนักสังคมศาสตร์ ใช้วิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่ขัดแย้งต่าง ๆ คือ วิธีการที่เรียกว่า "ไดอาเล็คติค" (Dialectic Method) เป็นวิธีการที่ใช้มาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ สมัยโซเครตีส (Socrates) ใช้เป็นวิธีถามและตอบเพื่อแสวงหาความรู้ที่แจ่มแจ้งและสมบูรณ์ ทำให้เกิดการสมเหตุสมผลมากขึ้น (logical consistency) ต่อมานักปรัชญาชาวเยอรมันได้พัฒนา Dialectic สมัยใหม่ที่ว่าด้วย ข้อเสนอเบื้องต้น (Thesis) และข้อเสนอแย้ง (Anti thesis) และ คานท์ (Kant) แสดงความ เห็นว่า สาเหตุของความไม่กลมกลืน หรือไม่คล้องจองกัน เป็นเพราะระบบความคิดของคนเรา ซึ่งมีอิทธิพลมากกว่าอิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม ความขัดแย้งที่มีอยู่ในตัวของบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายนอกอื่น ๆ หากทำความเข้าใจ เรื่องความขัดแย้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้แล้ว และหาทางขจัดความขัดแย้งนั้นออกไป ความขัดแย้งทางสังคมและวัฒนธรรมก็อาจหายไปได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 42) เป็นผู้ที่ใช้วิธีวิเคราะห์แบบ Dialectical วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคมว่า เกิดจากความสัมพันธ์ของ "อำนาจการผลิต" ซึ่งได้แก่ ที่ดิน ทุน เทคโนโลยีและการจัดการด้านแรงงานกับ "ความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต" อันได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และผู้ใช้แรงงาน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างชนชั้นเจ้าของปัจจัยการผลิต กับชนชั้นผู้ใช้แรงงาน Sills (1968, p. 142) อธิบายว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านลบและด้านบวก ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ถือเป็นสภาวะหนึ่งของมนุษย์ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มหนึ่ง ๆ ย่อมมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้เสนอเพิ่มเติมว่าความขัดแย้ง ทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ต่อกัน อันจะพัฒนาสู่ความร่วมมือได้ หรือทำให้เกิดความแปลกแยกได้ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธแนวคิดของมาร์กซ์ เรื่อง ความขัดแย้งระหว่างชนชั้น Dahrendorf อธิบายคุณลักษณะ "ความขัดแย้ง" ว่ามีลักษณะสอดคล้องกับทุกสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกสังคมจึงเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิอำนาจ ทำให้สังคมเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงพยายามรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายตนไว้ ทำให้ระดับของความรุนแรงจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำกลุ่มอื่น ความขัดแย้งจึงสามารถควบคุมได้โดยการประนีประนอม และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ ด้วย

แนวคิดความขัดแย้งของ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2545, หน้า 15-16) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

(1) แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional perspective) ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกันพูดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

(2) แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ (Behavioral or human relation perspective) แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้น ๆ อีกจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้บริหารได้เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญและอยู่รอดได้

(3) แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มิใช่ทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

(4) แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging perspective) แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่น ตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกไม่พ้น เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่อง คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์การ มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกันโดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคีและจงรักภักดีกลุ่มและต่อองค์การ ทำให้สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สำหรับองค์ความรู้ของความขัดแย้ง ในมุมมองของนักวิชาการไทยมีผู้ที่นำเสนอแนวคิดหลายท่าน แต่ที่ได้รับความนิยมและเป็นนักวิชาการที่สนใจเรื่องความขัดแย้งในระดับองค์การมาตลอด คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 56) ได้เสนอแนวคิด ความขัดแย้ง ของบุคคลไว้ 3 แนวคิดคือ แนวคิดเดิม 1) ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การเพราะความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยก ขาดประสิทธิภาพนำไปสู่ความเครียด ดังนั้น องค์การที่ดีที่สุด จึงต้องไม่มีความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหารจึงพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 3) ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของพนักงานได้ เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุมความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม แนวคิดใหม่ ดังนี้

(1) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะทำให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

(2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ และอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้น ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

(3) ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรคิดในองค์การต่อมาเชื่อว่าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอ เกิดขึ้นจากความเชื่อการรับรู้ จูงใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น วิเคราะห์ตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า "ขัด" ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้และคำว่า "แย้ง"ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

อรุณ รักธรรม และปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2527, หน้า 30) กล่าวว่า โดยทั่วไปความขัดแย้ง คือเหตุการณ์อันเกิดขึ้น เมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกันข้ามกันในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 182) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่ลงรอยกัน เกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์และพยายามที่จะกำหนดความมุ่งหมายของตนเองเพื่อเสนอให้กับผู้อื่น

สำหรับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายความขัดแย้งคือสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

ในทำนองเดียวกัน บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 183) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย ความต้องการ คุณค่า และการรับ หรืออาจเกิดจากการต้องแบ่งปันส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมในการทำงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยอมรับว่าเกิดความขัดแย้งอยู่ทั่วไปในองค์การ และความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ มีรายงานว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 เปอร์เซ็นต์ในการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งหรือผลจากความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ขัดแย้ง มีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่น ทัศนะแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของกลุ่ม มุมมองที่สองซึ่งเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้ง ถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในกลุ่มใด ๆ ก็ตาม และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับสร้างพลังการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองที่สามซึ่งเป็นแนวคิดล่าสุดที่ค่อนข้างมองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังการทำงานให้กับกลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมุมมองนี้จึงเรียกว่า แนวคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist approach) โดยจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

(1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (The traditional view) เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่าความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดี จากนิยามเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ. 1930-1940 ทัศนะความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มโดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสมจากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแต่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์การกลับคืนสู่ภาวะเดิม

(2) แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (The human relations) มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้งให้เหตุผลสนับสนุนการต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่สามารถขจัดความขัดแย้งให้หมดไปและนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970

(3) แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The inter-actionist view)ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำสิ่งใดมักไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือภาวการณ์เริ่มตกต่ำเสื่อมถอยของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

องค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 231) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 284) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพอาการต่างๆ เช่น สภาพการณ์ขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายด้วย และอรุณ รักธรรม (2525, หน้า 178) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิก หรือกลุ่มองค์การตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป โดยที่พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และการที่พวกเขามีเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันต่างก็พยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง ทำนองเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

วงศา คงดี และสุวิทย์ เลาหศิริวงศ์ (2539, หน้า 365) ได้เสนอความหมายของ ความขัดแย้งตามแนวทางกระบวนการทางสังคมหรือเป็นแบบความสัมพันธ์ทางสังคมว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางสังคมในทางลบ ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของปฏิสังสรรค์ร่วมกันของบุคคล หรือกลุ่มตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ขัดกัน ทำให้มีความพยายามที่จะผลักดันให้ฝ่ายตรงข้ามหมดประสิทธิภาพ จึงใช้การขัดแย้งกันเป็นวิธีการ (Means) เพื่อให้ฝ่ายตนบรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งความขัดแย้งมักจะลุกลามกลายเป็นข้อพิพาทได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่าเราเอาปัญหาหลาย ๆ อย่างในท้องถิ่นมาเป็นปัญหาระดับชาติ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า168) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง (Conflict) ว่า หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา ซึ่งตามความหมายนี้สามารถอธิบายถึงปฏิกิริยาระหว่างกัน จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้นมาได้ และความขัดแย้งยังหมายถึง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย

และการตีความข้อมูล ข้อเท็จจริงไม่เหมือนกันทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้น ๆ ต่างกันไปด้วย

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 68) กล่าวถึง ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยม หรือเกิดการแข่งขันกัน ในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ยูรี, วิลเลียม (2547, หน้า 45) ได้แยกแยะความหมายของความขัดแย้งไว้ 3 ความหมาย ดังนี้ความหมายแรก ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งที่มีรากฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันมาจากความต้องการ และความปรารถนาของมนุษย์ ความหมายที่สองหมายถึงการที่มีจุดยืนไม่ตรงกัน ขัดกันโดยมีเรื่องของผลประโยชน์ที่แฝงอยู่ในจุดยืนนั้น เกิดจากการที่ต่างคนต่างต้องการสิ่งเดียวกัน ส่วนความหมายที่สาม คือ การแก่งแย่งชิง "อำนาจ" ยูรีให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการสร้างความร่วมมือกันนั้นเป็นวิธีการสำคัญที่จะจัดการกับความขัดแย้ง

กุญชรี ค้าขาย (2555) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อ บุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทแล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ดังเช่น แรบพาพอร์ต (Rapparport, cited by Caplow,1975, p. 276) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ เกม และการโต้เถียง หรืออาจแบ่งความขัดแย้งเป็นเชิงลบและเชิงบวกก็ได้ แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

(1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆทางและต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน

(3) ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม

(4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันและต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

(5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

เป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นกับบุคคลโดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ในการทำงานเป็นทีมอาจเห็นว่าสมาชิกของทีมขัดแย้งกันด้วยการใช้วาจาหรือท่าทางจนคนอื่น ๆ สังเกตเห็นได้ สมาชิกของทีมจะขัดแย้งกันได้ง่ายเมื่อได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เพราะในระหว่างนั้นความคิด ความสนใจ ความรู้สึกและผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ต่างฝ่ายต่างต่อต้านกันและเกิดสภาพการณ์ซึ่งทำให้ไม่สามารถหาข้อยุติได้ สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอาจมาจากการตกอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน สิ่งแวดล้อมที่ล้อมรอบตัวสมาชิกแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกมีลักษณะต่างกันออกไป แม้ไม่มีผลการวิจัยที่ยืนยันถึงเรื่องนี้แต่มีข้อสังเกตว่า การจำแนกงานออกเป็นแผนกย่อยๆหลายแผนกมีผลต่อการเพิ่มปริมาณความขัดแย้งของคนงานในแผนกต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่อยู่ในองค์การเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะคนงานเหล่านั้นใช้เวลา เงินและทรัพยากรต่างกัน อันอาจกล่าวได้ว่าตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันซึ่งมีผลก่อให้เกิดลักษณะประจำตัวที่ต่างกันขึ้นมา และความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ ขององค์การจะลดลงได้ หากลดข้อจำกัดเฉพาะแผนกลงมาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน นอกไปจากนั้นการกระทำเช่นดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น การมีผลประโยชน์ขัดกันสาเหตุของความขัดแย้งในข้อนี้ คือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของสมาชิกในทีม และแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งชนิดนี้อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากสมาชิกมีความต้องการสิ่งเดียวกันในการทำงานแต่อาจแบ่งปันกันไม่ได้ต่างฝ่ายต่างจึงพยายามกีดกันมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุถึงความต้องการ หรือให้ได้น้อยกว่าฝ่ายตน หรืออาจเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความต้องการคนละอย่างในการทำงานร่วมกันก็ได้ การมีความคาดหวังในบทบาทต่างกัน เมื่อคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มนั้นตามธรรมชาติแล้วต่างคนต่างจะคาดหวังในพฤติกรรมซึ่งเป็นบทบาทของอีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งของความคาดหวังในบทบาทนี้อาจเกิดขึ้นได้ คือ อาจเกิดจากการรับรู้บทบาทผิดทำให้มีพฤติกรรมต่างจากที่ควรจะเป็นจริงเกิดจากการที่ต้องสวมบทบาทในขณะเดียวกันทำให้เกิดความสับสนในบทบาท เกิดจากการที่มีบทบาทแย้งกันจนเป็นเหตุให้มีพฤติกรรมขัดแย้งกัน โดยสรุปแล้วความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังในบทบาท คือ การที่ต่างฝ่ายต่างทำนายพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งไว้ แต่กลับประเมินได้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับที่ตนทำนายความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น การมีอคติ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่คน ๆ หนึ่งแสดงออกมาต่อคนอื่น ๆ ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกส่วนตัวของคนผู้นั้น ความขัดแย้งอันเกิดจากอคตินี้เป็นไปได้ที่ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกัน และแสดงออกมาให้เห็นในขณะที่มีการติดต่อสื่อสารกันจนเป็นเหตุให้ก้าวร้าวกัน สำหรับลักษณะที่จะลดอคติลงได้นั้นสรุปได้ว่า ขึ้นอยู่กับการมองโลกในแง่ดีเพราะการมองโลกในแง่ดีเป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะค้นหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางจะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการยอมรับผู้อื่นได้ง่ายเข้า การมีปทัสถาน ค่านิยมและการรับรู้ที่ต่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นความขัดแย้งที่หาข้อยุติได้ยาก หากทั้งสองฝ่ายยังคงยึดวิธีการเดิมในการมองสิ่งแวดล้อมและตัดสินตามเกณฑ์ที่ตนมีอยู่ทั้ง ๆ ที่ตกอยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างเดียวกัน คนแต่ละคนอาจมองสิ่งที่ปรากฏอยู่ไปคนละอย่างและต่างก็ยืนยันในความเห็นของตน โดยหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

การปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุประการสุดท้ายมีผลมาจากสาเหตุทั้ง 5 ประการข้างต้น เนื่องจากการที่คนเรามีการสื่อสารกันนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะประจำตัวที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม ผลประโยชน์ อคติ ความคาดหวัง ปทัสถานและค่านิยมส่วนตน การปฏิสัมพันธ์คือการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นมาติดต่อกันนั่นเอง ความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์นี้จะเห็นได้ชัดเจนขึ้น หากการติดต่อระหว่างสองฝ่ายนั้นมุ่งที่จะแข่งขันกัน เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตนต้องการ โดยที่ต่างฝ่ายได้แสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นปฏิปักษ์ต่อกันออกมา อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุนี้อาจเปลี่ยนไปได้หาก กระบวนการคิดและการรับรู้ของทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนไปจากเดิม การตอบสนองต่อความขัดแย้งความขัดแย้งจะส่งผลต่อทีมอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกในทีมตอบสนองต่อความขัดแย้งอย่างไร คนเรานั้นมีวิธีการต่างกันที่จะโต้ตอบกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมักพบว่าวิธีการโต้ตอบจะเป็นรูปแบบสม่ำเสมอที่เรียกกันว่านิสัย และผู้โต้ตอบเองไม่ค่อยรู้สึกตัว ดังนั้นก่อนที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง สิ่งหนึ่งที่ควรทราบในเบื้องต้นคือรูปแบบของตนเองในการตอบสนองต่อความขัดแย้ง ในการประเมินว่าเราจะโต้ตอบความขัดแย้งแบบใดคนส่วนใหญ่จะมีคำถามสำคัญที่ต้องถามตนเองสองข้อ ข้อแรก คือ ตามความเห็นของเราความขัดแย้งนั้นสำคัญหรือไม่ และคำถามที่สอง คือ เราเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างเรากับคู่ขัดแย้งสำคัญพอที่จะต้องรักษาไว้หรือไม่ หลังจากนั้นจึงตอบโต้ด้วยแบบใดแบบหนึ่ง ได้จำแนกแบบของการแก้ปัญหาโดยใช้สัตว์ชนิดต่าง ๆ เป็นตัวแทนได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกใช้ในเงื่อนไขที่เหมาะสมเต่า (หลีกเลี่ยง) ลักษณะเป็นการหลีกปัญหาที่นำไปสู่ความขัดแย้งและหลีกบุคคลที่มีแนวโน้มจะขัดแย้งด้วย ปรกติแล้วคนที่ใช้แบบที่หนึ่งนี้จะเชื่อว่าหลีกเลี่ยงง่ายกว่าขัดแย้ง และไม่คิดว่าความขัดแย้งจะแก้ไขได้ข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนข้อเสีย คือ ความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และอาจทำให้สถานการณ์แย่ลงกว่าเดิม เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อความขัดแย้งไม่สำคัญมากนักการเผชิญหน้าจะทำลายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องวิกฤตของการทำงานมีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งทำให้ต้องหลีกเลี่ยงการขัดแย้งลูกหมี (ผ่อนปรน) ลักษณะ วิธีนี้คือลดปริมาณความขัดแย้งลงเพื่อว่าความสัมพันธ์ในทีมจะได้ไม่มีปัญหาเบื้องหลังของการใช้แบบนี้ได้แก่ ความเชื่อที่ว่าการนำเอาความขัดแย้งมาพูดจะทำลายความสัมพันธ์มากกว่าจะกระชับความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงยอมสละความคิดเห็นส่วนตัวเพื่อคงสายสัมพันธ์ของทีมไว้ ข้อดี คือ ยัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ข้อเสีย คือ อาจไม่เกิดผลในทางสร้างสรรค์เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อการรักษาความสัมพันธ์สำคัญที่สุด การตกลงเรื่องข้อเปลี่ยนแปลงไม่สำคัญมากนักสำหรับฝ่ายผ่อนปรนแต่สำคัญกับอีกฝ่ายหนึ่งเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัดทั้งแบบแรกและแบบที่สองเป็นวิธีซ่อนความขัดแย้ง ซึ่งอาจเห็นได้โดย ปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา พยายามผ่อนปรน เปลี่ยนเรื่องอภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา หรือทำเป็นไม่สนใจความรู้สึกที่ตนมีต่อปัญหา การโต้ตอบแบบนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งแบบปกปิด และเมื่อมันเปิดเผยออกมา จะนำไปสู่ความคลอนแคลนของทีมได้ในที่สุด (บังคับ) ลักษณะเป็นการพยายามใช้อำนาจเหนือคนอื่นให้ยอมรับตำแหน่งของตน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะเห็นว่าความเห็นส่วนตนสำคัญมากและความสัมพันธ์กับคนอื่นๆสำคัญน้อยกว่า กลวิธีจัดการกับความขัดแย้ง จะเป็น แบบแพ้-ชนะ และยิ่งทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่เพิ่มขึ้น อาจแสดงให้เห็นโดยโจมตีความคิดของคนอื่น หรือใช้ความชำนาญ ตำแหน่งหรือประสบการณ์ที่ตนมีมากกว่าข่มผู้อื่น ข้อดี คือ เหมาะสำหรับการตัดสินใจในองค์การที่ยอมรับว่าผู้บังคับเป็นฝ่ายถูกและการบังคับได้ผลมากกว่าวิธีอื่น แต่ข้อเสีย คือ หากใช้วิธีนี้มากเกินไปทำให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใช้เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อความขัดแย้งเป็นเรื่องความแตกต่างส่วนบุคคล (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องค่านิยมซึ่งเปลี่ยนแปลงยาก) การรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดไม่ใช่เรื่องวิกฤตการแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องรีบด่วน สุนัขจิ้งจอก (ประนีประนอม) ลักษณะ วิธีนี้ใช้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างได้บางส่วนและเสียไปบางส่วน ไม่มีฝ่ายใดได้เต็มทั้งคู่ และส่วนที่เสียไปก็อาจเสียด้วยความไม่เต็มใจ ต่างฝ่ายต่างพยายามประสานผลประโยชน์กันในบางกรณี การแก้ปัญหาแบบนี้ก็ใช้การได้หากวิธีการแก้ปัญหาใช้แก้ความขัดแย้ง ข้อดี คือ แก้ความขัดแย้งได้เร็ว และยังคงรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ข้อเสีย คือ นำไปสู่การตัดสินใจที่ทำให้ได้ผลลดลง และการใช้วิธีนี้บ่อยจะทำให้เกิดการเล่นเกม เช่น เรียกร้องให้มากไว้ก่อนให้มากเพื่อต่อรองการลดหย่อน เป็นต้นเงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อประเด็นปัญหาซับซ้อนและวิกฤตและไม่มีวิธีแก้ที่ทำได้ง่ายทุกฝ่ายมีผลประโยชน์อย่างมาก ซึ่งผลประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการแก้ที่ต่างกันเวลาสั้น นกฮูกลักษณะ เป็นกลวิธีที่เรียกว่าการแก้ความขัดแย้งแบบชนะ- ชนะ ทั้งสองฝ่ายต่างให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของตนและความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับสูง วิธีนี้ใช้เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างบรรลุเป้าหมายของตนและยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ในทีมไว้ได้ ข้อดี คือ มีแนวโน้มที่จะเป็นวิธีแก้ไขที่เหมาะที่สุดสำหรับความขัดแย้งซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมกล้าแสดงออก ส่วนข้อเสีย คือ ใช้เวลาและความพยายามมากกว่าวิธีอื่น เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อการรักษาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญมีเวลาเป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อนการแก้ปัญหาความขัดแย้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งอันเป็นที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ แบบที่เรียกว่าชนะ-ชนะหรือการต่อรองแบบบูรณาการ แต่การแก้ปัญหาแบบนี้ก็มีสิ่งที่ต้องพิจารณาร่วมกันอยู่อย่างน้อย 3 ด้าน คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) เริ่มนำข้อขัดแย้งมาพิจารณา โดย วางแผนที่จะใช้วิธีแก้ปัญหากับข้อขัดแย้ง หาวิธีการนำแผนไปใช้ปฏิบัติ และหาข้อตกลงร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

(2) ตอบสนองการแก้ปัญหา โดย ฟังและสรุปข้อปัญหา แสดงความเห็นด้วยในบางแง่ ถามหรือเสนอทางเลือก และหาข้อตกลงร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

(3) หากเป็นคนกลางในการแก้ปัญหา ควรจะให้แต่ละฝ่ายบอกถึงปัญหาของตน ให้ความเห็นเรื่องปัญหา พัฒนาทางเลือกและหาข้อตกลงร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและติดตามผล เงื่อนไขของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทำตามเงื่อนไขต่อไปนี้

(3.1) สมาชิกแต่ละฝ่ายต้องคิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นในการทำงานและสามารถแก้ไขได้

(3.2) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น สมาชิกทั้งสองฝ่ายต้องเปลี่ยนวิธีคิดที่มุ่งเอาชนะกัน มาเป็นพยายามหาข้อมูลและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(3.3) สมาชิกของแต่ละฝ่ายต้องมีความจริงใจในการแสดงออกซึ่งความต้องการของฝ่ายตนออกมาให้เห็นชัดเจน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาแก้ปัญหา

(3.4) พยายามหลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียงเพื่อใช้เสียงข้างมากตัดสิน เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเอาชนะกันมากขึ้น

(3.5) สมาชิกทั้งสองฝ่ายต้องพยายามเอาใจใส่ปัญหาของกันและกัน ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้ได้ข้อสรุปของการแก้ปัญหาอย่างเป็นที่น่าพอใจ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีดังนี้

(3.5.1) เหลือช่องทางไว้สำหรับการต่อรอง โดยไม่บีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่งจนไม่มีทางเลือก

(3.5.2) เริ่มจากข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผล การตั้งข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผลแสดงว่าเรามีความจริงใจในการแก้ปัญหา

(3.5.3) วางกรอบการคิดในแง่บวก เนื่องจากกรอบความคิดจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมขณะที่กำลังแก้ไขความขัดแย้ง

(3.5.4) รุกทีละน้อย จากผลการศึกษาพบว่าหากเจรจาเพื่อให้ได้ในเรื่องเล็ก ๆ ก่อนแล้วค่อยขยับไปเรื่อย ๆ จะได้ผลมากกว่าการเรียกร้องในเรื่องใหญ่เลยทีเดียว

(3.5.5) ใช้เส้นตาย การระบุถึงเส้นตายจะช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องพิจารณาข้อขัดแย้งอย่างจริงจังและต้องลงมือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3.5.6) ควบคุมอารมณ์ กฎทองสำหรับความสำเร็จในการแก้ปัญหาใด ๆ คือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้เยือกเย็นภายใต้แรงกดดัน

(3.5.7) รักษาหน้าคู่ขัดแย้ง หากเราเชื่อในกลวิธีของชนะ-ชนะก็จะต้องระวังมิให้อีกฝ่ายเสียหน้าในขณะที่กำลังแก้ไขความขัดแย้งกัน

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2554, หน้า 55) กล่าวว่าความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง พฤติกรรมอันเป็นปรปักษ์ หรือการไม่ลงรอยกันของคนในองค์กร ซึ่งที่มาของความขัดแย้งก็มีอยู่มากมาย เช่น การขัดผลประโยชน์ การไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการ อคติ การเข้าใจผิด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง การคิดไปเอง การใส่ แล้วความขัดแย้งนั้นก็มีประโยชน์เหมือนกันนะครับ ไม่ใช่มีแต่โทษอย่างเดียว โดย Jones ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร เป็นกราฟรูประฆังคว่ำ ซึ่งสรุปสั้น ๆ ได้ว่า เริ่มต้นเมื่อความขัดแย้งค่อย ๆ สูงขึ้น ประสิทธิผลขององค์กรก็จะค่อย ๆ สูงขึ้น เพราะคนจะแข่งขันกันทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่พอถึงจุดสูงสุดที่ความขัดแย้งนั้นมากเกินที่คนในองค์กรจะรับได้แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะเกิดตรงกันข้ามทันที นั่นคือ ยิ่งความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นเท่าไร ประสิทธิผลขององค์กรก็จะยิ่งลดลง ๆ และลดลงอย่างรวดเร็ว

สรุปปรากฏการณ์ปรกติแต่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในเรื่องต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์การกับองค์การ สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเกิดจาก การตกอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน คาดหวังในบทบาทต่างกัน อคติ มีปทัสถานค่านิยมและการรับรู้ต่างกัน และการได้มาปฏิสัมพันธ์กัน ส่วนการตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้นเบื้องต้นจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ แบบหลีกเลี่ยง ผ่อนปรน บังคับ ประนีประนอม และแก้ปัญหา ซึ่งแต่ละแบบล้วนมีข้อดี ข้อเสีย และเงื่อนไขในการใช้ให้เหมาะสมต่างกัน สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์เต็มส่วนทั้งคู่ สามารถรักษาสายสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ก็ต้องทำตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมทั้งหลายทั้งปวงย่อมมีสาเหตุและที่มาในการทำให้เกิดความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดขึ้นเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญยากแก่การหลีกเลี่ยงได้ การที่ผู้บริหารรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งต่อการบริหารและไขปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งทั้งภายในบุคคลและระหว่างบุคคล มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

(1) การเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ

(2) เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

(3) การควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมทั้ง การควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ

(4) ค่านิยม

(5) บทบาท

(6) วัฒนธรรม

(7) ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล

(2) ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

(3) แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

(3.1) แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

(3.2) แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

(3.3) แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิจิตไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3.4) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหาก็อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

(3.5) การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

(3.6) ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

(4) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสาระกระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร เช่น

(4.1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

(4.2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

(4.3) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

(5) สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่นการมีทรัพยากรที่จำกัดความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การเป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 294) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง (The causes of conflict) เนื่องมาจากความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากรการขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่ในสำนักงาน งบประมาณ วัตถุดิบ หรือข้อมูลข่าวสาร

(2) ความไม่เป็นอิสระต่อกันของกลุ่ม (Group interdependence) เพราะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการที่กลุ่มหนึ่งทำงานขึ้นตรงกับการตัดสินใจของอีกกลุ่มหนึ่ง หรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระเพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อน หรือเมื่อกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต้องส่งหรือรับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นตามมา

(3) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับคนอื่น ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลได้

(4) เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (Goal in compatibility) บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์การบางครั้ง อาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

(5) ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (Communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสาร หรือการบิดเบือน การติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง

(6) ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน ผู้บริหารอาจสร้างความขัดแย้งได้ ถ้าเขากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่ได้คิดให้รอบคอบแม้ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าเน้นการแข่งขันกัน แต่ความเหมาะสมในการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนก็สามารถสร้างความขัดแย้งในการมุ่งทำลายมากกว่าการสร้างความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

(7) ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือ ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไรและอยู่ในความรับผิดชอบของใครความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน

(8) การขาดแคลนทรัพยากร (Resource scarcity) จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบเมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย ดังนั้น พวกเขาจะพยายามขัดขวางไม่ให้มีการกระจายทรัพยากรไปยังบุคคลอื่น

(9) ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or value asymmetries) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

คุณค่า ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่า ซึ่งคน ๆ นั้นไม่ยินยอมให้ช่วย หรือเมื่อบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงต้องพึ่งพาบุคคลที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า

ธิติภพ ชยธวัช (2548, หน้า 197-198) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การดังนั้นสาเหตุของความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิ์ภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

(1) การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (Competition for resourecs) การขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นประจำ เช่น การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่สำนักงาน งบประมาณ วัตถุดิบหรือข้อมูลข่าวสาร

(2) ความไม่เป็นอิสระต่อกันของกลุ่ม (Group interdependence) ความไม่เป็นอิสระต่อกันเช่น สิ่งไหนที่ถูกนำมารวมกัน ใช้ด้วยกันหรือขึ้นตรงต่อกันอาจมีผลสืบเนื่องตามมา คือ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระ เพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อน หรือรับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดตามมา

(3) ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (Interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับคนอื่นได้

(4) เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (Goal in compatibility) บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การบางครั้งอาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกัน

(5) ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (Communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสารไม่มีความเป็นอิสระในการใช้เพื่อจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(6) ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน (Inappropriate reward systems) ผู้บริหารอาจสร้างความขัดแย้งได้ ถ้าเขากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่ได้คิดรังสรรค์ให้รอบคอบ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 298) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of conflict) เป็นกระบวนการของความขัดแย้งซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบดังนี้

(1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายตาการบังคับบัญชาโดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายการขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล

(3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารและพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

(4) ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 90-91 อ้างอิงจาก Filley, 1975) ได้อธิบายกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

(1) สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Conditions of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความแย้ง

(2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

(3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นโดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้ใจ

(4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลอื่นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา

(5) การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

(6) ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 193-194) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

(1) สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากโครงสร้างองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหลาย ๆ เรื่อง ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.1) ความขัดแย้งอันเนื่องจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณในแต่ละหน่วยงานย่อย

(1.2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงานบางอย่างทำให้ผู้ปฏิบัติที่เคยชินกับการทำงานแบบเดิมย่อมไม่พอใจ จึงเกิดความขัดแย้งกัน

(1.3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่และลักษณะงาน

(1.4) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา

(2) สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ ความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมที่แตกต่างกัน ความมีอคติต่อกัน “ไม่ชอบหน้ากัน” และมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เป็นต้น

ความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์การ และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการ ที่สำคัญที่สุดก็คือความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการได้ งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีน้อยกว่าจำนวนที่ร้องขออยู่มาก จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์การ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity over responsibility and ambiguity over jurisdiction) ทั้งนี้ ในบางองค์การ การแบ่งงานรับผิดชอบให้แต่กลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยงกันก็ได้ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจ

(2) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

ประการแรก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้าขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชน จะรู้สึกว่าตนเสียหายอย่างใหญ่หลวง ก็จะเก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียหายต่อองค์การและการทำงานกลุ่มอย่างมาก ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้นั้นว่าเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty communication) และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วยุให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่นจนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ดังนั้นการฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกันโดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างบุคลากร บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ดังที่เคยกล่าวในบทที่เกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B personality) ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

พรรณราย ทรัพยะประภา (2532, หน้า 72-73) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการดังนี้

(1) ค่านิยมแตกต่างกัน คำว่า “ค่านิยม” ในที่นี้หมายถึงหลักเกณฑ์ที่บุคคลยึดถือในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี –ไม่ดี ถูก-ผิด ควร-ไม่ควร ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อ ทัศนคติ ประสบการณ์ หรือการอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมา ความเชื่อในค่านิยมที่แตกต่างกันโดยไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

(2) ความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปบ้างทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างกันทางด้านต่าง ๆ เช่น วัย ประสบการณ์ เพศ ความรู้ ฯลฯ ความแตกต่างของคนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคนหรือกลุ่มคนนั้นมีความเห็น ไม่ตรงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

(3) การรับรู้แตกต่างกัน คนเรามองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้นั้นไม่เหมือนกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างก็ยืนยัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ว่าสิ่งที่ตนเห็นนั้นถูกต้อง และสิ่งที่ผู้อื่นเห็นนั้นไม่ถูกต้อง และไม่สามารถหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

(4) วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน คนแต่ละคนมีวิธีคิดและแก้ปัญหาแตกต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เช่น ฝ่ายหนึ่งอ้างว่า "ทำวิธีนี้ดี" แต่อีกฝ่ายหนึ่งอ้างว่า "ทำวิธีนี้ดีกว่า" ถ้าไม่สามารถหาข้อตกลงใจที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

(5) เป้าหมายขัดแย้งกัน การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การนั้น ถ้าไม่สามารถตั้งให้รับรู้ตรงกัน หรือไม่มีการตกลงร่วมกัน ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ เช่น ฝ่ายบริหารตั้งเป้าหมายว่า ในปีนี้จะต้องมียอดขาย 500 ล้านบาท แต่ฝ่ายการตลาดเห็นว่าไม่สามารถทำได้ เพราะว่าเป็นการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป และฝ่ายบริหารก็ไม่ได้ช่วยสนับสนุนอะไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

วรนารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อ ดังนี้

(1) การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์การมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอจนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

(2) ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์การมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์การไม่มองเป้าหมายหลักขององค์การ แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้นซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนการผลิต ในขณะที่แผนกการเงินก็ต้องการให้กิจการมีเงินทุนจำนวนมากไว้เสมอ และมีรายได้รวมทั้งกำไรสุทธิสูงอย่างต่อเนื่อง แผนกจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

(3) การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต้องให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้นนั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

(4) ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ดังนี้

(1) การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสันปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ขั้นไม่ทั่วถึง

(2) ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

(3) ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการโดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

(4) ลักษณะโครงสร้างขององค์การ แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

(5) ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

(6) ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิดความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้นแต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 234-235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

(1) ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเข้าใจไม่ลึกซึ้งเพราะขาดประสบการณ์ทำงาน ความไม่สามารถที่จะติดต่อสื่อความคิดให้เป็นที่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการพูดซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย เช่น คำพูดที่ใช้ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง วิธีการพูด รวมทั้งขาดการประสานงานที่ดี ผู้ปฏิบัติไม่ทราบว่าจะต้องทำอย่างไรในขณะที่ผู้ใหญ่คิดว่าเรื่องอย่างนี้“ใครๆ” ก็ควรจะทราบ และการคาดหวังผลที่ได้สูงหรือต่ำเกินไป เช่น เรามักจะตั้งความหวังไว้ว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงน่าจะรู้อะไรหมด แต่เมื่อการณ์ไม่เป็นไปเช่นนั้นก็มักจะเกิดความดูแคลนขึ้นในใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งในกาลต่อไป

(2) เครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย เครื่องกีดกั้นเหล่านี้อาจเป็นเองโดยระบบงาน เช่น อธิบดีกับเสมียนก็มีโอกาสน้อยมากที่จะติดต่อให้ทราบความคิดเห็นซึ่งกันและกันบางทีก็เกิดจากการสร้างขึ้นเอง เช่น การไม่มีเสมียนหน้าห้องทำให้การติดต่อกันได้ยากขึ้น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือการทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนายของผู้บังคับบัญชาทำให้ลูกน้องไม่กล้าเข้าหาหรือมีความรู้สึกต่อต้านขึ้นโดยทันทีที่ได้พบ

(3) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองคนของผู้บริหาร เช่นผู้บริหารไม่เป็นผู้รอบรู้ระเบียบและวิธีการทำงาน ไม่มีความแน่นอนในการพูดและการกระทำ ขาดความยุติธรรม ทำตัวเป็นเผด็จการ เอาแต่ใจตัวเอง อ่อนข้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปมีจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแคลนได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือและหาทางขัดแย้งอยู่เสมอ

(4) ผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เงิน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น เกียรติคุณ ความก้าวหน้า การได้รับความยกย่องนับถือ เรื่องนี้น่าจะถือเป็นกฎตายตัวได้ว่าเมื่อไรก็ตามที่ผลประโยชน์หรือความสนใจเกิดขัดกัน ความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้น เว้นแต่จะสามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับได้อย่างมีเหตุผลอย่างเต็มที่เท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

(5) ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของคนเกิดขึ้นจากประสบการณ์ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความสนใจ จุดหมายของชีวิต คุณธรรมที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกันย่อมจะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงาน การปรับความคิดเห็นให้ตรงกันเป็นเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงานการปรับความเห็นให้ตรงกันเป็นเรื่องที่พอจะทำได้ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลาก็ตาม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165-166) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปว่ามีอย่างน้อย 5 ประการคือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1) ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

(2) บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีมากน้อยเพียงใด เขาควรรับความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

(3) เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์การกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างที่บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการงานที่องค์การกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

(4) อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ก็แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

(5) การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

(1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญสุดคือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงรางวัลความดีความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

(2) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง เกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

(1) การเอาแพ้เอาชนะกัน เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มให้ได้ เกิดการเอาแพ้เอาชนะกัน

(2) การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

(3) ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

(4) ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่างๆแตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่างๆมีการรับรู้ต่างกันจึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการ

(1) การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็จะต้องมีบางกลุ่มในองค์การได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

(2) ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

(3) ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่างๆในองค์การมักจะมีความชำนาญงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

(4) ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรู้ความจริงมาคนละอย่างสำหรับกรณีเดียวกัน กล่าวคือ บุคคลในสองกลุ่ม ซึ่งมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

(5) ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgement) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน “ดี” หรือ “เลว”

(6) ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศกรรมและความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

(7) ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

(8) ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะเป็นชนวนของความขัดแย้งในองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

(9) โครงสร้างขององค์การ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นมีกฎและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง (องค์การ) มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การนั่นเอง

(10) การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หรือพฤติกรรมในองค์การ (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(11) การติดต่อสื่อข้อความ การติดต่อสื่อข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์การ

(12) พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การเป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกันจากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่าง ๆ และในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

ฉันทนา บรรพสิริโชติ (2547, หน้า 55) กล่าวถึง "ความขัดแย้ง" ในมิติที่ผสมผสานกันระหว่างแนวคิดเชิงรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนความเข้ากันไม่ได้ อันมาจากเรื่องผลประโยชน์และอุดมการณ์ นอกจากความขัดแย้งยังมีความเกี่ยวข้องกันเรื่องของ "อำนาจ"ด้วย ปัญหาที่ทำให้ความขัดแย้งปะทุขึ้นมาและมีแนวโน้มที่จะยืดเยื้อมักมาจากสาเหตุสำคัญยิ่ง คือ ปัญหาอัตวิสัย (Subjectivity) ของมนุษย์ เพราะอาจทำให้เกิดการรับรู้ที่ผิด และการมีอคติ (อคติ พิจารณาได้ 2 ระดับ คือ อคติในใจคนกับอคติที่เป็นผลมาจากปัญหาทางโครงสร้าง จากอคติทั้ง 2 ระดับนี้มีส่วนเสริมให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และขยายตัวได้ สำหรับอคติในใจคนขึ้นกับกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลาทางสังคมของคนเหล่านั้นด้วย ในขณะที่อคติที่มาจากปัญหาโครงสร้างทางสังคมเป็นพวงจากความไม่เท่าเทียมกัน ในการเข้าถึงทรัพยากรและมีความต่างกันในอำนาจการตัดสินใจ จึงเป็นเงื่อนไขในการเกิดความไม่เสมอภาคในสังคมหรือที่เรียกว่า "ความขัดแย้งจากความไม่สมมาตรทางอำนาจ (Asymmetric conflict)" นำไปสู่ความบิดเบือนในการตีความและการสื่อสารความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเห็นและการรับรู้ของบุคคล ความแตกต่างของความคิดเห็นของคนเราและความแตกต่างด้านค่านิยม (ค่านิยม เป็นสิ่งที่คนเรายอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือหล่อหลอมสร้างเป็นความรู้สึกนึกคิดของตนเองตลอดไป จนกว่าจะพบค่านิยมใหม่ ซึ่งพอใจมากกว่าก็จะเปลี่ยนค่านิยมนั้นได้) ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เพราะคนเรามักใช้ค่านิยมและประสบการณ์ในสิ่งที่ได้รับรู้มาใช้เพื่อการวินิจฉัยหรือตัดสินใจ (Value judgment) ในการที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดจึงแสดงเป็นพฤติกรรมปรากฏออกมา ดังนั้น ค่านิยมการรับรู้ส่วนตัว (Perception) และความเชื่อ (Beliefs) จึงถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการที่จะเกิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพของคนเราได้ส่วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

มุมมองและการรับรู้ของแต่ละคนที่ต่างกันนั้น เนื่องจากคนเราได้ผ่านกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลามาแตกต่างกันนั่นเอง และความขัดแย้งก็เกิดได้จากการที่คนเรามีความขัดแย้งในบุคลิกภาพของตนเอง และถ้าปรับบุคลิกภาพเข้ากับคนอื่นไม่ได้ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

แมคคอลแนล, จอห์น (2538, หน้า 53) กล่าวว่า มูลเหตุแห่งความขัดแย้ง คือ อกุศลมูลอันประกอบด้วยโลภะ (ความโลภ) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ภาพตัวเองเป็นจริงขึ้นมา โดยการครอบครองสิ่งที่จะเสริมภาพนั้น ทำให้เกิดการแย่งชิงสิ่งที่ตนต้องการ ทำให้คนเราขัดแย้งกันเพราะต่างถือความต้องการของตนเป็นใหญ่ มูลเหตุประการต่อมา คือ โมหะ (ความหลง) จะเกิดขึ้นเมื่อความคิด (อุปาทาน) ติดยึด เป็นการปรุงแต่งภาพตัวเองขึ้นมา ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เป็นเหตุให้ปกป้องตัวเองอยู่ตลอดเวลา พยายามทำให้คนอื่นด้อยกว่า เมื่อเวลาตนเองทำผิดจึงมักผลักไปโทษคนอื่นแทน หรือเป็นพวกที่ไม่ยอมรับ เมื่อคนอื่นแสดงความคิดเห็นต่างจากตน ก็จะแสดงอารมณ์หงุดหงิดออกมา เป็นต้น มูลเหตุประการสุดท้าย คือ โทสะ (ความโกรธ) เป็นอาการแสดงออกจากความไม่ชอบใจ มีความขุ่นเคือง ซึ่งเป็นเหตุต่อความขัดแย้งเพราะเกิดความระแวงต่อกัน เก็บกดขาดสติตรึกตรอง มีพฤติกรรมที่ไม่ดีแสดงออกมา เกิดความไม่มั่นคงทางจิตใจ มีอารมณ์ตึงเครียดตลอดเวลา ทั้งความโลภ ความโกรธและ ความหลง จะเป็นสิ่งปรุงแต่งให้เกิดความทุกข์ นำไปสู่ความขัดแย้ง เนื่องจากคนที่คิดถึงแต่ความต้องการของตนเองเป็นใหญ่ ในปัจจุบันการสื่อสาร วาจา การพูดติเตียน เป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ในองค์กรได้ง่ายขึ้น เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว "เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง" ของศาสนาพุทธมีตัวแปรใน 2 มิติหลัก ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ตัวแปรภายใน และตัวแปรภายนอก ซึ่งตัวแปร ภายในนั้น มุ่งเน้นไปที่ "กิเลส" และพฤติกรรมอันเป็นดั้งเดิม หรือเป็นสัญชาตญาณของ มนุษย์และตัวแปรภายนอกที่มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยภายนอกอันได้แก่สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม อำนาจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้แสดงออกมาในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับรู้ (Perception) ที่สัมผัสได้ถึงระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะนั่นหมายถึง การมีปรอทที่สามารถรับรู้และมีสัญญาณเตือนภัยในใจเพื่อที่จะบอกให้ทราบว่า เมื่อใดควรจะจัดการอย่างไรกับความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่ประโยชน์ในการบริหารงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 29) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากเรื่องของผลประโยชน์ (Interest conflict) ผลประโยชน์ในองค์การ หมายถึง ทรัพยากรที่ทุกฝ่ายต้องการและจำเป็นในการที่จะทำให้ฝ่ายตนเอง บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายต่างแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarced resource) เช่น งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ หรือแม้แต่ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและอารมณ์ของมนุษย์ เช่น ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์อื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

และเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากและชัดเจนที่สุด ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความสัมพันธ์ของบุคคล (Relationship conflict) สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน วิธีการทำงานต่างกัน การมีเป้าหมายหรือมีความต้องการที่แตกต่างกัน และการสื่อสารที่บกพร่อง หรืออุปสรรคจากการติดต่อสื่อสาร (Communication obstacles) จนทำให้ขาดความเข้าใจที่ดีต่อกัน หรือเกิดการถ่ายทอดข้อมูลที่บิดเบือน จนทำให้เกิดความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ลดน้อยลง และเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Criteria of performance) ที่ต่างกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะทำให้มีหน้าที่และบทบาทที่ต่างกัน เช่น เงื่อนไขการปฏิบัติงานของพยาบาลต่างกับของแพทย์ บางครั้งทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้และมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากโครงสร้าง (Structural conflict) โครงสร้างของสังคม หรือขององค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การแบ่งโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน จนทำให้เกิดการก้าวก่ายหน้าที่กันหรืองานซ้ำซ้อนกัน และเพราะตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกัน โดยเฉพาะถ้าองค์การนั้นมีทรัพยากรที่จำเป็นอยู่อย่างจำกัด การมีโครงสร้างหรือการมีเป้าหมายที่คลุมเครือ หรือการที่องค์การนั้นมีกฎ ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ในบางครั้งก็เกิดความสับสนกับบทบาทที่ได้รับกับบทบาทที่ทำได้จริง หรือในกรณีที่การออกแบบโครงสร้างที่ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายมีโอกาสเกิดความขัดแย้งจากการประสานงานได้ง่ายขึ้น เพราะคนเราเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือสังคมนั้น ๆ แล้ว จะมีเรื่องของการยึดถือความเป็นอัตลักษณ์และเรื่องของศักดิ์ศรีของตนเอง และถ้ายิ่งต้องทำงานในโครงสร้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมขึ้นยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ หรือที่ตั้ง ทางกายภาพ และความจำกัดของเวลาด้วย โครงสร้างขององค์การที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ได้แก่ โครงสร้างแบบระบบราชการเพราะการจัดโครงสร้างขององค์การอาจขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางพวกบางกลุ่มได้ เช่น ลำดับขั้นการบังคับบัญชา อาจบั่นทอนอิสระในความคิดริเริ่มของคนงานที่กำหนดตามหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้คนต้องจำเจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัด นำไปสู่การสร้างกลุ่มอิทธิพลในองค์การได้หรือในโครงสร้างของทหารตำรวจ ที่ต้องมีข้อมูลหรือความลับในทางราชการ ทำให้สมาชิกรับรู้ข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2555) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มีดังนี้

(1) แข่งขันเรื่องทรัพยากร เช่น คน สิ่งของ อุปกรณ์เครื่องใช้ ในขณะที่องค์กรมีจำกัด

(2) ไม่ยอมขึ้นต่อกัน ต่างคนต่างถือศักดิ์ศรีต้องการเป็นผู้ได้รับพิจารณาก่อนทั้งๆ ที่งานทั้งสองต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

(3) กำหนดหน้าที่ไม่ชัด งานคล่อมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4) สถานภาพไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดการคุกคามกันโดยไม่รู้ตัวโดยเฉพาะคนที่ด้อยกว่า

3. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ว่า ผลดีของความขัดแย้งซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม / องค์การดีขึ้น ได้แก่

(1) ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลยจะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

(2) ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

(3) บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

(4) ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้นหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

(5) ความขัดแย้งส่งผลให้เกิดความภัคดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

(6) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

(1) ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

(2) ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

(3) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4) ความขัดแย้งส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

(5) ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียงขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 232-233) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

(1) การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งจะไม่ถูกครอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก

(2) ความแตกต่างในทางความคิดก่อให้เกิดแนวความคิดและวิธีการในการแก้ปัญหาได้หลายรูปแบบ

(3) ก่อให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาขัดแย้งนั้น ๆ

(4) เพื่อที่จะอธิบายให้คนอื่นเห็นคล้อยตามแนวความคิดของเรา จึงทำให้เราต้องพยายามสร้างความแจ่มชัดแก่ความคิดที่เสนอไป อันเป็นการทำให้ผู้เสนอแนวความคิดเกิดความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องนั้นมากขึ้นหรือรอบคอบยิ่งขึ้น

(5) ก่อให้เกิดความเคยชินที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกันซึ่งถือได้ว่า เป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

(6) ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

(1) ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง

(2) ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกัน หรือต่างระดับความรู้สึก เช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน

(3) ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อต้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกันบรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์การนั้นก็เสียหรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(4) ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพทางจิตได้ง่าย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลดีของความขัดแย้ง มีดังนี้

(1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป

(2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

(3) เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ

(4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

(5) เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

(6) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ

ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

(1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

(2) สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

(3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

(4) มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 292-295) ได้สรุปถึงผลดีผลเสียของความขัดแย้งได้ว่า ผลดีหรือผลในทางสร้างสรรค์ คือ ช่วยกระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา และช่วยปัดเป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ทั้งนี้ยังใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน ส่วนผลเสียหรือผลในทางทำลาย เช่น ทำให้เกิดความสับสน กดดัน และก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจให้ยอมความ กลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวางกิจกรรมไม่ให้ดำเนินการไปได้ เกิดการปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ ลดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากัน เกิดความเข้าใจผิดตลอดจนเกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง คือ

(1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์การ

(2) เกิดความคิดที่สามที่เหนือกว่า

(3) เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และสดอยู่เสมอ

(4) กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็น

(5) เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ

(6) มุ่งแก้ปัญหาที่เลื่อนลอย (ช่วยในการค้นคว้า และกลั่นกรองปัญหา) และแสวงหาวิธีในการแก้ปัญหาที่เด่นชัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(7) ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม

(8) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์การ

(9) ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอและได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ

(9.1) ทำให้เกิดจากสูญเสียกำลังคนขององค์การ เนื่องจากทนดูและทนร่วมงานภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้

(9.2) ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก

(9.3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้

(9.4) ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

(9.5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(9.6) เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะเดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

(9.7) ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็นเสียก่อนและยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 20-22) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งคือ

(1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

(2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

(3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

(4) ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

(5) การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

(6) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

(1) ความขัดแย้งทำให้เกิด การขาดยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

(2) ขาดความร่วมมือทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

(3) การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

(4) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

(5) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(6) ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกให้สั่งให้ทำเท่านั้น

(7) ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

(8) บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหายอาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่ชีวิต

(9) ถ้าการแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก

(10) อาจทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดความเฉื่อยงาน

(11) ทำให้คนที่ไม่สามารถที่จะทนดูและทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีจากองค์การนั้นจากความคิดเห็นของนักการศึกษา ผลของขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ และผู้บริหารองค์การต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์การได้

4. การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้จำเป็นที่จะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แต่เดิมผู้บริหารหลายท่านมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสิ่งไม่ดี เป็นการสกัดความเจริญขององค์กรและเป็นตัวทำลายองค์กร จึงพยายามปิดบังมิให้ผู้อื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ทุกวันนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ตรง จึงทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไปกลับเห็นคุณค่าของความขัดแย้ง ควรมีอยู่ และควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในระดับที่สมควร ตรงกันข้ามกับสมัยเดิมซึ่งมองว่าความขัดแย้งต้องถูกกำจัดออกไป คงไม่มีใครปฏิเสธหากจะกล่าวว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ และเกิดขึ้นได้ทุกเวลาดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 188-190) ได้นำรูปแบบของวิธีระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ดังนี้

(1) กรอบความคิดของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระบบใหญ่และระบบย่อยระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ รูปแบบของการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และรูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2) ทฤษฎีระบบจะมุ่งไปที่เหตุผลหลาย ๆ ข้อ หรือหลาย ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้แก้ปัญหาได้มองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ หลาย ๆ ทางเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของปัญหา วิธีวิเคราะห์ระบบจะแตกต่างไปจากการวิเคราะห์สาเหตุ

(3) การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ

จากองค์ประกอบ 3 สิ่งดังกล่าวนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดแจ้งโดยอาศัย การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหา มีแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง มีกี่ทางเลือกในการแก้ปัญหา และจะเลือกวิธีการใดในการแก้ปัญหามีการวางแผน และทำแผนปฏิบัติการไปใช้ตลอดจนมีการติดตามผลเป็นระยะ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งสามารถศึกษาการมองปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอน และความต่อเนื่องในการมองภาพรวม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 167) ได้เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งหรือแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

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

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

(3) การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 134-135) ชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ 1) การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผล จากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ 2) ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง 3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน 4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้าย ๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผล และทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2554) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 5 วิธี ดังนี้

(1) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อย ๆ ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอม ๆ ไปเรื่องจะได้จบ ๆ ไป ขอกันกินมากกว่านี้อีก ข้อดีคือ ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้างเหมือนแม่น้ำ

(2) การประนีประนอม (Compromise) ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดยหายใจเข้า หายใจออก ให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อน แล้วค่อยมาเจรจา ด้วยเหตุและผลด้วยข้อมูล จริง ไม่เอาอารมณ์ ความรู้สึก มาเกี่ยว ข้อดีคือ ท่านจะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง และใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

(3) การแข่งขัน (Competitive) ใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน แล้วไม่ทำอะไรเลย หรือเรียกว่า "อืน" มัวแต่ดูเชิงกัน ซึ่งอาจเกิดการการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้ไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้น จะได้ไม่ว่างแล้วระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็คอยประสานให้เกิดความสามัคคีซะ แค่นี้ก็จบครับ งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละเพราะต้องการจะเอาชนะ

(4) การยอมจำนน (Accommodation) ใช้กับฝ่ายที่ผิด หรือฝ่ายที่แพ้ ได้เปิดใจยอมรับ แล้วกล่าวคำว่า "ขอโทษ" แล้วยอมรับความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ชนะ เราแพ้เราก็ยอมรับ แต่ถ้าชนะก็อย่าไปซ้ำเติม หรือหัวเราะเยาะเขาเป็นอันขาด ควรให้กำลังใจ และอย่าไปถือสา หาความ สำหรับวิธีการนี้จะช่วยฝึกฝนให้เราเป็นคนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(5) ร่วมมือ (Collaboration) ใช้เมื่อต้องการหาทางออกร่วมกันไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไร เราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่า มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาดีกว่า

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

(1) การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

(1.1) วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

(1.2) ให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทัศนคติแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

(1.3) โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่นเงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

(1.4) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

(2) การลดการขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่งาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้นขจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนกงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

(3) วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมิใช่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

(3.1) การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

(3.2) การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

(3.3) การแก้ปัญหาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหาถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกัน

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

(1) กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์การ เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป โดยได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

(1.1) ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้โบนัส ผลตอบแทนแบบจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือคำยกย่องชมเชยสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

(1.2) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม ถ้าเราเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มแต่ละกลุ่มได้กระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้ และจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น บางกลุ่มมีแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ แต่จะไม่แสดงปฏิกิริยาอะไรเลยถ้าได้ผู้บริหารที่เผด็จการมากเกินไป และไม่ยอมให้มีทรรศนะที่ไม่เห็นด้วย แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยก็จะทำให้กล้าแสดงความคิดใหม่ ๆ เพื่อจะนำองค์การไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(1.3) การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ ถ้ามีความขัดแย้งน้อย มีการปฏิบัติงานเฉื่อยชา เราจะนำบุคลคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์การ ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

(1.4) การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ซึ่งจะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

(1.5) การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติขององค์การไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ

(2) การลดและระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนี้

(2.1) การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร เราอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับการขัดแย้งได้

(2.2) ให้ข้อมูลที่เป็นไมตรีระหว่างกลุ่ม กล่าวคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันเราจะนำข้อมูลที่เป็นไมตรีและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่เรามีความขัดแย้ง

(2.3) เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยทำให้ลดข้อสงสัยขัดแย้งได้

(2.4) โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

(2.5) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการที่พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นโดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่น ขอย้ายตัวเองออกจากแผนกนี้

(2.6) การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมากกลุ่มก็จะมุ่งมีทัศนะอยู่ที่กลุ่มของตนเองมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทรรศนะกว้างขึ้นย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

(2.7) การประนีประนอม คือ เป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

(2.8) การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งและหันหน้าเข้าหากันได้

(2.9) การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

(2.10) การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2.11) การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือ นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะคือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมากเช่นเดียวกับ ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การมี 3 รูปแบบคือ

1) วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์การใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวมทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2) วิธีลดความขัดแย้งในองค์การ เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3) วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

3.1) บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่นใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้าและใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

3.2) ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไปเช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้ำที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

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

(1) การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

(2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

(3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

(4) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

(5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกันในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อ ให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2540, หน้า 101) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

(1) การอยู่เฉย ๆ เป็นทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่ามีความขัดแย้งในหน่วยงาน ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจเฉพาะความขัดแย้งที่ตนได้ประโยชน์ บุคลากรที่เลือกวิธีนี้ถือคติว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงไปเอง แต่อันตรายของการอยู่เฉย ๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้น จนเป็นการทำลายไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือยากแก่การควบคุมหรือแก้ไขอย่างนิ่มนวลได้

(2) การระงับความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สองของบุคคลก็คือการเข้าระงับหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด บุคคลจะเผชิญในลักษณะใดขึ้นกับวิธีที่เขามองความขัดแย้ง ถ้ามองว่าเลวร้ายเขาจะระงับให้สิ้นสุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองว่าเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามให้ชนะหรือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แพ้น้อยที่สุด ในทางตรงข้ามถ้าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาจะพยายามชนะให้มากที่สุด คนมีอำนาจมักระงับความขัดแย้งด้วยกำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ

(3) การบริหารความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สามของบุคคล การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงานทำนองเดียวกัน

5. วิธีการจัดการความขัดแย้ง

พรรณราย ทรัพยะประภา (2532, หน้า 77-80) ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

(1) ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

(2) เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา เสแสร้งว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้ง และยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายที่คิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคือง ปกป้องตนเองและเจ็บใจแค้นใจอยู่เงียบ ๆ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เอาไว้เสมอ ในอนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการหลีกเลี่ยง แต่เพิ่มความสำคัญในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย จำเป็นต้องยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเนื่องจากว่าความลังเลใจที่จะจัดการกับปัญหาจะทำปัญหานั้นถูกมองข้ามไป และไม่เหมาะสมถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มีโอกาส รวมทั้งการเสแสร้งทำตนว่าไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

(3) ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะใช้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาก็คือ ความรู้สึกว่า ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกว่าตนเองหมดหวังใด ๆ แล้ว วิธีนี้เหมาะสมเมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง หรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว และการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและเหมาะสม ถ้าผู้ที่มีส่วนในกรณีขัดแย้งได้ตกลงใจร่วมกัน แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มีโอกาสได้แสดงออกซึ่ง

ความต้องการของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้เขาพูด ผลเสียที่ตามมาในอนาคตก็คือความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่ และเมื่อถูกกดดันมาก ๆ ก็อาจจะระเบิดออกมาเป็นเรื่องใหญ่ได้เช่นเดียวกัน

(4) ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางอิสระมากเพียงพอที่จะตัดสินใจ และทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้รวมทั้งไม่ปรารถนาสภาพการชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะมีความไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

(5) ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไรผลที่ตามมาก็คือทุกฝ่ายรู้สึกว่าชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการ ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบร่วมกัน และรู้วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการแก้ไขปัญหา แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความกระจ่างแจ้งในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง ซึ่งส่วนของผู้บริหารในองค์การจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

(1) พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

(2) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

พฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งตามแนวคิดของ เคนเนท โธมัส ได้จำแนกพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

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

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองแลบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้กับภาษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง ซึ่งส่วนขอผู้บริหารในองค์การจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตนนั่นเอง

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2555) แนวทางแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล

(1) เอาชนะให้ได้ (Competing)

(2) ร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)

(3) ประนีประนอม (Compromising)

(4) หลีกเลี่ยง (Avoidance)

(5) ผสมผสาน (Accommodating)

พฤติกรรมหัวหน้าที่เผชิญกับความขัดแย้งมี 5 แบบ

(1) แบบเต่าไม่ค่อยกล้าเผชิญกับความขัดแย้ง ขาดความคิดริเริ่ม คิดแบบธุระไม่ใช่

(2) แบบตุ๊กตาหมี น่ารักยอมหมดไม่ขัดแย้งใคร

(3) แบบฉลาม ชอบเอาชนะกล้าฟาดฟัน ไม่แคร์ความรู้สึกคนอื่น

(4) แบบสุนัขจิ้งจอก ไม่จริงใจ เอาตัวรอด แก้ไขปัญหาแบบเฉพาะหน้าไปวัน ๆ

(5) แบบนกฮูก สุขุม นุ่มลึก รับฟังคนอื่น เคารพตนเองและคนอื่น เข้าใจคนอื่นและจุดยืนของตนเอง แก้ปัญหาแบบ Win-Win การบริหารบุคคลให้มีความสุขเพื่อลดความกดดันในองค์กรในการบริหารบุคคลให้มีความสุขสามารถลดความกดดันในองค์กรได้เป็นอย่างดี พนักงาน ที่ปราศจากความกดดันย่อมสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยความสบายใจ เทคนิคการบริหารบุคคลให้มีความสุขต้องอาศัยความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานเป็นรายบุคคล เพราะต่างมีภูมิหลังและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน มีความอดกลั้น อดทน มองโลกในแง่ดี และมองหาวิธีการต่างๆที่จะนำมาจูงใจบุคคลที่แตกต่างกัน วิธีการบริหารมีดังนี้

(5.1) มอบความรับผิดชอบเท่าที่บุคคลจะพึงรับได้ ข้อนี้ผู้บริหารบางคนทำใจยากหน่อย ลองนึกในแง่ดีว่า ไหน ๆ คน ๆ นี้ก็รับเข้ามาอยู่ใต้ชายคาแล้ว จะไล่ออกก็ทำใจยาก สอนให้เก่งก็ไปไม่ถึงไหน ให้งานมากก็ทำไม่ได้ มิหนำซ้ำยังเละตุ้มเปะอีก สู้ทำใจและมอบงานที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พอดี พอตัว ตามศักยภาพให้เกิดผลงานออกมาจะดีกว่ายัดเยียดให้เครียดทั้งเจ้านายและลูกน้อง ต่อไปค่อย ๆ เพิ่มตามทีหลังเมื่อคล่องแล้ว

(5.2) อย่าลืมคำว่า “ขอบคุณ” โดยเฉพาะหลังจากลูกน้องได้ทุ่มเทงานให้เราเต็มที่ หรือทุกคนภายหลังได้ประชุมแสดงความคิดเห็นอย่าเต็มที่แล้ว เจ้านายที่ทำอย่างนี้เป็นการให้เกียรติ มองเห็นความดี รู้จักตอบแทนผู้อื่น

(5.3) รู้จังหวะเคี่ยวและรู้จังหวะหยุด หย่อนไปก็หลวม ตึงไปก็ขาดไม่ได้ก่อให้เกิดผลงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จังหวะในการสร้างความกดดันที่พอดี จะทำให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5.4) พูดชัด ๆ ดังพอดี ไม่เร็วมาก และยิ้ม เป็นการควบคุมบุคลิกภาพของคุณเองให้ดูเยือกเย็น สุขุม ไม่ก้าวร้าว ลูกน้องจะสบายใจไม่เครียด

(5.5) ระวังอันตรายจากความเบื่อหน่าย เป็นไฟสุมขอน เผลอ ๆ อาจลุกโพลงขึ้นมาได้ทุกเมื่อ ทั้งของคุณเองและลูกน้อง

(5.6) สอนคนให้ยอมรับความจริง และการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนเรายอมรับความจริงที่เกิดกับชีวิต งาน แล้ว เรียกสติให้อยู่กับตัว ปัญญาก็จะเกิดและจะสามารถแก้ไขเรื่องทุกเรื่องได้หมด คนเราเครียดเพราะฝืนความจริงทั้งนั้น

(5.7) อย่าให้อำนาจโดยไม่ให้ความรับผิดชอบและให้ความรับผิดชอบโดยไม่ให้

(5.8) มองคนเป็นคน ไม่ใช่เครื่องจักร เพราะคนมีอารมณ์และพร้อมจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ หรือเอาตัวรอดเสมอ

(5.9) สอนให้คนรู้จักปฏิเสธ การรับงาน

(5.10) การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมออกความเห็น ไม่ใช่รับคำสั่งแต่อย่างเดียว

(5.11) ให้อภัยดีกว่าพกความแค้น เพราะทั้งคุณและลูกน้องจะอยู่ด้วยความหวาดระแวง ไม่ส่งผลดีต่องาน

(5.12) สอนให้ลูกน้องรู้จักรายงาน และขอความช่วยเหลือ

(5.13) เปิดช่องรับฟังความเห็นให้ลูกน้องมีโอกาสเข้าพบและระบายความรู้สึกขับข้องใจ

(5.14) แสดงให้เขารู้สึกว่าทีความสำคัญ แต่ก็ระวังพวกไม่พอดี อาจหลงลมเหิมเกริมได้

(5.15) รู้จักตำหนิแบบสร้างสรรค์ ทำอย่างไรที่เจ้านายจะทำให้คำตำหนิกลายเป็นพลังบวกกับลูกน้องไม่ใช่ทำให้เขาห่อเหี่ยวกลับไปลาออก ตรงนี้เจ้านายต้องเลือกให้ดีว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความพอดีของการตำหนิอยู่ตรงไหนและจะใช้ศิลปะอย่างไร ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การที่ผู้บริหารจะทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ นั้น ขับเคลื่อนไปได้และมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบไปด้วย ทักษะการฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 163) ทักษะการรู้จักฟังและพูด ในการบริหารความขัดแย้งนั้น ความสามารถในการฟังมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อเป็นการลดหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และมีความสามารถในการฟังด้วย ในการฟัง นั้นเราต้องแยกแยะสิ่งที่เขาพูด สังเกตการณ์สื่อสารทั้งสิ่งที่เป็น คำพูดและไม่ใช่คำพูดขณะเดียวกันเราต้องสนใจสังเกตอารมณ์และเนื้อหาสาระของคนที่พูด ควบคู่กันไป มีความอดทนในการฟัง ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีความอดทนในการฟังอย่างสูง และจำเป็นจะต้องให้เวลาเพื่อรับฟังด้วย ผู้บริหารจะอ้างว่าไม่มีเวลารับฟังอะไรทั้งนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีการอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจในสิ่งที่เขาพูด และสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกขณะที่เขากำลังพูด รู้จักใช้คำถาม ในการฟังนั้นอาจจำเป็นต้องถามด้วย คนจะฟังได้ดีเพียงใดสามารถรู้ได้จากการตั้งคำถาม การถามคำถามก็เพื่อให้เขาอธิบายต่อไปอีก เพื่อให้ทำความกระจ่างในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัย คำถามประเภทที่ต้องทำให้ผู้ตอบปกป้องตนเอง ผู้ตอบต้องแสดงความรู้ชั้นสูง หรือถามคำถามที่ท้าทายความไม่มีวุฒิภาวะของผู้ตอบ คำถามประเภทนี้สามารถช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เพราะจะเป็นอุปสรรคในการทำความเข้าใจระหว่างกันคำพูดเช่น “ผมไม่เข้าใจความตอนท้ายที่คุณพูด” น่าจะเหมาะกว่า “คุณพูดไม่ชัดเจนเลย” หรือ “คุณพูดไม่รู้เรื่องเลย” คำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบให้ข้อมูลเพิ่มเติมย่อมดีกว่าคำถามที่ให้เขาตัดสินใจแสดงจุดยืนให้ชัดเจน หรือให้เขาออกความคิดเห็นให้ชัดเจน ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา ในการเป็นผู้ฟังเพื่อการสื่อสารที่ถูกต้องนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เช่นเมื่อเขาพูดจบลงแล้ว เราก็พูดว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้หมายความว่า...อย่างนี้ใช่ไหม” นั่นคือการเปลี่ยนสิ่งที่เขาพูด นอกจากนี้แล้วในการขัดแย้งบางคนอาจพูดอีกอย่างหนึ่งก็ได้ การพูดสิ่งที่เขาพูดคำพูดของเราจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 167) ได้กล่าวว่า ทักษะการพูดและการฟังไว้ฟังและวิเคราะห์ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการใช้การสังเกต ความอดทนในการฟังตลอดจนการใช้คำถามเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง การพูดจาชักจูงเกลี้ยกล่อมประนีประนอม ชี้แจงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงก็เป็นทักษะของผู้บริหารเช่นเดียวกัน

สัณห์ ศัลยศิริ (2548, หน้า 51-52) ได้ให้ความหมายถึงการมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งกระทำโดยการศึกษาวิธีในการสื่อสารได้หลายรูปแบบ เช่นแบบเป็นทางการ แบบเป็นกันเอง แบบสั่งการ แบบโน้มน้าวจิตใจ ซึ่งการสื่อสารแต่ละประเภทจะมีข้อดี ข้อเสียในตัวเอง ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกข้อดีของการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้คำพูดในทางสร้างสรรค์และแสดงความรู้สึกที่ดีด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง การตั้งใจฟังด้วยความจริงใจ จะทำให้ผู้พูดรับรู้ถึงความห่วงใยและความจริงใจของผู้ฟัง ทำให้รู้สึกว่าผู้ฟังเป็นมิตรและน่าคบหา ตลอดจนสามารถได้รับการยอมรับง่ายยิ่งขึ้น ตลอดจนการเป็น ผู้ฟังที่ดียังหมายถึง ความพยายามฟัง อย่างตั้งใจ และจับประเด็นให้ได้ว่าผู้พูดต้องการสื่อสารอะไรออกมา อาจจะมีการถามคำถาม สลับบ้างเพื่อเป็นการร่วมสนทนาที่ดี และทำให้ผู้พูดรับรู้ว่าผู้ฟังตั้งใจฟังเขาจริง ๆ

ธนโชค ชัยชุมพล (2549, หน้า 142-144) ได้กล่าวว่า การมีทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสร้างความสำเร็จและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ หากจะเปรียบเทียบ คือ ทักษะในการสื่อสารเปรียบเสมือนกับเครื่องจักรที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพูดคุย เจรจา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ดีอีกด้วย หัวใจของการสื่อสารที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย 2 ประการ คือ

(1) ทักษะในการฟังที่ดี การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร คือขณะที่ผู้อื่นพูดจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ล้วนเป็นนักฟังที่ดี

(2) ทักษะในการพูดที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า “วาทะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” การเป็นนักพูดที่ดีเปรียบเสมือนดาวหางที่เคลื่อนตัวไปทิศทางใด มันจะทิ้งความประทับใจเอาไว้ให้กับผู้อื่นที่ได้พบเห็นเช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดที่เยี่ยมยอด เขาจะรู้จักวิธีการพูดจักจูงให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตาม และนำไปสู่ความสำเร็จในการสนทนา ฝ่ายวิชาการบริหารมนุษย์มีการพัฒนาทักษะการฟังตั้งแต่เด็กและใช้ทักษะการฟังนั้นมาตลอด ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาของบุคคลและได้เสนอทักษะการฟังเพื่อการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการในระดับที่ต่างฝ่ายต่างพอใจ ตลอดจนได้นำเสนอวิธีการฟังอย่างฉลาด เพื่อการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิผล มีดังต่อไปนี้คือ การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการที่เราพยายามใช้คำพูดเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการจากคนที่ต้องการอะไรบางอย่างจากเรา แต่ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้และอีกฝ่ายหนึ่งเสียเพราะการเจรจาต่อรองที่ดีนั้นต้องได้ในสิ่งที่ตนต้องการในระดับที่ต่างฝ่ายต่างพอใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

วิธีฟังอย่างฉลาดในการต่อรอง มีดังนี้

(1) ให้เกียรติอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตัวเรา

(2) ฟังให้มาก พูดแต่น้อย เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด จะได้ประเมินถูกว่าอีกฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจและข้อจำกัดในการเจรจาต่อรอง

(3) หลีกเลี่ยงการใช้คำถามแบบเปิด ที่ต้องการคำตอบรับ หรือปฏิเสธอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

(4) ใช้คำถามแบบเปิด เพื่อให้อีกฝ่ายอธิบายมาก ๆ

(5) ขอให้อีกฝ่ายสรุปสิ่งที่เขาเสนอมาอีกครั้ง แล้วสังเกตว่ามีอะไรผิดไปจากเดิมหรือไม่

(6) สังเกตคำพูดที่เป็นสัญญาณบ่งชี้ว่า อีกฝ่ายเต็มใจต่อรองกับเรา แสดงให้เห็นว่ามันก็เป็นไปได้ที่อีกฝ่ายจะทำตามการต่อรองของเรา

(7) อย่าปล่อยให้อีกฝ่ายใช้วาจากระตุ้นทำให้เราอารมณ์เสีย หรือโกรธ เพราะเมื่อควบคุมอารมณ์ไม่อยู่ เราก็มักจะคิดอะไรไม่ออก และถูกควบคุมได้ง่าย

(8) อย่าแสดงท่าทีว่าเกรงกลัวคำขู่ หรือเงื่อนไขที่เด็ดขาดของอีกฝ่าย

(9) ฟังให้ดีว่า เขาเอาเงื่อนไขเวลามาบีบบังคับให้เรารีบตัดสินใจหรือเปล่า

(10) ฟังให้ดีว่าอีกฝ่ายตอบตรงกับที่เราถามหรือไม่ เพราะถ้าตอบไม่ตรงคำถาม ก็แสดงให้เห็นว่ามีลับลมคมในอะไรบางอย่างที่หากเผยออกมาอาจทำให้เขาตกเป็นรอง หรือทำให้เรารู้ว่าเรากำลังถูกหลอกล่ออยู่

(11) ฟังให้ดีว่าอีกฝ่ายกำลังชักแม่น้ำทั้งห้า ค่อย ๆ ทำให้เราเห็นดีเห็นงามไปกับเขาทีละนิดจนสุดท้ายก็ตกลงทำตามที่เขาต้องการหรือเปล่า

(12) เมื่อข้อสรุปของการต่อรอง จงพิจารณาให้ดีว่าอีกฝ่ายมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเพิ่มเติมขึ้นมาหรือเปล่า

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550, หน้า 161) ได้กล่าวว่า ทักษะการฟังเป็นการสื่อสารที่สำคัญยิ่งทั้งต่อต่อชีวิตในโลกของการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ ได้เสนอเทคนิคการฟังบางประการโดยเฉพาะการฟังคำเตือน วิพากษ์วิจารณ์ หรือการกล่าวหาเราในมุมต่าง ๆ ที่อาจดูเป็นข้อบกพร่องข้อผิดพลาดเพื่อเสริมสร้างชีวิตไปสู่ชัยชนะไว้ดังนี้

(1) รับฟังด้วยใจสุภาพ และขอบคุณผู้กล่าวเตือน ผู้บริหารควรเลือกฟังส่วนที่เป็นแก่นสาระคัดแยกออกจากอารมณ์ น้ำเสียงหรือถ้อยคำที่ไม่น่าฟัง ซึ่งเป็นส่วนกระพี้หรือเปลือกนอก

(2) พิจารณาแยกแยะ คัดเลือกคำตักเตือนด้วยใจเป็นธรรม ผู้บริหารต้องไม่เข้าข้างตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) วางแผนชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่วนการเรียงลำดับความสำคัญ และการแก้ไขปรับปรุงและการใช้เวลาอย่างเหมาะสม

(4) ประเมินและติดตามผู้ที่เรียนรู้พัฒนาท่าทีในการฟัง จะเป็นการสร้างโอกาสให้ตนเองสามารถกรุยทางการบริหารงานของตนให้ราบรื่นไปสู่ความสำเร็จได้มากเท่านั้น

ณัฐยา ลินตระการผล (2550, หน้า 199-200) ได้กล่าวว่าในฐานะที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเข้ากับลูกน้องในการสนทนา การเป็นผู้ฟังที่ดีกระตือรือร้น เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันและกัน และทำให้อีกฝ่ายรู้สึกผ่อนคลายผู้ฟังที่ดีและกระตือรือร้นควรปฏิบัติดังนี้ คือ สบตากับอีกฝ่ายตลอดเวลา ยิ้มให้ในเวลาที่เหมาะสม หลีกเหลี่ยงการเบี่ยงเบนความสนใจ จดบันทึกต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้นไวต่อภาษา ท่าทางฟังเสียก่อนแล้วจึงค่อยประเมินสิ่งที่ได้ยินภายหลัง อย่าขัดขวางขณะสนทนา ยกเว้นต้องการถามขอความกระจ่างขณะเดียวกันการถามคำถามและการพูดควรมีอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคู่สนทนา ซึ่งทักษะการฟังและพูดนี้จึงจำเป็น สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถหาทางแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทักษะการรู้จักฟังและพูด คือ ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อการสนทนาในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยการรู้จักฟังอย่างมีวิจารณญาณวิเคราะห์ แยกแยะ ตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพูดหรือรู้จักวิธีพูดเพื่อลดความขัดแย้งหรือเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้ถ้อยคำอย่างเหมาะสม และสร้างบรรยากาศความจริงใจในการสนทนาเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

6. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

การเผชิญกับผู้อื่นนั้น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ ในการเผชิญหน้ามิได้หมายความว่า จะต้องแสดงความก้าวร้าวใช้วาจาถากถางแดกดันหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำอยู่บนฐานคติที่ว่า ใจดีสู้เสือ การกำหนดปัญหา การติดตามประเมินผล การวิเคราะห์ปัญหา การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ การกำหนดเกณฑ์ในการแก้ปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดทางเลือกการเลือกทางเลือก

เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง (2551, หน้า 63) กล่าวว่าการเผชิญหน้ามีเป้าหมายเพื่อการแสวงหาข้อเท็จจริงมิใช่ทำไปเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ การเผชิญหน้าจะช่วยทำให้ความแตกต่างของคู่กรณีและตกลงวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ ความสามารถที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเผชิญหน้าคือการควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถในการทำประเด็นปัญหาให้กระจ่าง สามารถในการสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายให้กระจ่างขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สามารถในการตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปไม่ว่าการเผชิญหน้าจะกระทำในลักษณะตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มก็ตาม ถ้าหากแต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธแสดงอาการมุ่งร้ายต่อกัน ก็ควรจะหาทางเลี่ยงเสียก่อน ในการเชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นจะต้องแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการพบกันและระยะเวลาที่พบกัน ถ้าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานแล้วและมีความขัดแย้งที่เข้มข้นหรือตึงเครียด ลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องวางแผนเพื่อพบกันหลาย ๆ ครั้ง เพื่อที่จะให้โอกาสแต่ละฝ่ายได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและจุดยืนของตนเองให้รัดกุมเสียใหม่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องช่วยให้แต่ละฝ่ายกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หากสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ การบริหารความขัดแย้งก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่สามที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งโดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้า ประสบการณ์แรก ๆ ในเรื่องนี้อาจไม่มีความสุขนักสำหรับผู้บริหาร แต่ก็เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 167) ได้กล่าวถึงทักษะการควบคุมตนเองเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการแก้ปัญหา โดยที่สามารถเผชิญหน้ากับความก้าวร้าว การใช้วาจาถากถาง การประชดประชัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความอดทนสูง มั่นคงในอารมณ์จึงจะสามารถช่วยลดปัญหาและแก้ไขความขัดแย้งได้

สัณฑ์ ศัลยศิริ (2548, หน้า 23-28) ได้เสนอแนวความคิดว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

(1) มีความรู้ความเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง หมายถึง การรู้ให้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นในทุกขณะของตน เช่น หากเรากำลังโกรธเราก็สามารถรู้ว่าเรากำลังโกรธอยู่ ซึ่งก็จะทำให้สามารถควบคุมตัวเองได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากเราไม่รู้เท่าทันตัวเองก็อาจโวยวาย โกรธเป็นฟืนเป็นไฟ และทำลายล้างทุกอย่างที่ขวางหน้าด้วยไฟความโกรธได้ การรู้จักใจตนเองจะทำให้เราไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ในแง่ร้ายต่าง ๆ นอกจากเราจะรู้เท่าทันไปกับอารมณ์ต่าง ๆ ได้แล้วขณะเดียวกันเรายังสามารถเรียนรู้และรู้จักความเป็นตนเองมากขึ้น รู้จักข้อดีข้อด้อยของตนเอง รู้จักประเมินหรือให้คะแนนตนเอง ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นรากฐานของความภูมิใจและมั่นใจในตนเองของคนคนนั้น

(2) มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ หมายถึง การเรียนรู้ที่จะจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมีการปรับภาวะของอารมณ์ให้อยู่ในความสมดุลและถูกทิศถูกทาง เช่น หากเรามีอารมณ์โกรธเอยู่ในขณะนั้นเราก็สามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของเราได้อย่างเหมาะสม โดยการปรับอารมณ์ของเราจากร้อนให้เย็นลง มีการแสดงออกด้วยคำพูดที่สร้างสรรค์และทำให้ความโกรธเคืองลดน้อยลง หากเรามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีกว่าที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่นการพูดจาที่ไม่สุภาพ หรือประชดประชันเหยียดหยัน นอกเหนือไปจาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนแล้ว ยังต้องประกอบไปด้วยคุณธรรม โดยควรมีคุณธรรมควบคู่ไปกับการเป็นคนเก่งมีความสามารถ นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบและไว้วางใจได้หากได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม ย่อมสมควรทำให้ได้ตามที่ตนรับมอบหมายมา โดยงานที่ทำออกมานั้นควรมีคุณภาพและเสร็จสิ้นในระยะเวลาที่กำหนด รวมไปถึงการเป็นคนที่มีระเบียบวินัยในตัวเองสูงอีกด้วย

(3) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง ซึ่งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างมีความสุขและราบรื่นสร้างสรรค์ จะทำให้การทำงานหรือร่วมมือกันในสังคมหรือในกลุ่มชนเอื้อประโยชน์ต่อกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งแบ่งแยกกันได้มาก และจะเกิดความรัก ความสามัคคีกันในหมู่คณะหรือชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหากเป็นสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่ขาดเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สังคมที่ดำเนินอยู่ก็อาจกลายเป็นสังคมที่มีความแตกแยกขัดแย้งกันได้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสมเข้าใจได้ง่าย และมีความชัดเจน ต้องมีทักษะทางสังคมที่ดี และต้องมีความสามารถในการจัดการกับความความสำคัญอย่างยิ่ง หากต้องการอยู่อย่างมีความสุขขัดแย้งได้ด้วย โดยควรรู้จักลดความขัดแย้งแตกแยกในกลุ่มของตน หากมีปัญหาก็สามารถเข้าช่วยไกล่เกลี่ยได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม

(4) มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เป็นความสามารถที่เราควรให้ในสังคมอย่างราบรื่นและสร้างสรรค์ ช่วยลดปัญหาการเกิดความขัดแย้งในสังคม หากคนเรามีความเข้าอกเข้าใจกันจะทำให้ช่องว่าของความแตกต่างแบ่งชนชั้นแคบลง เอาใจเขามาใส่ใจเรามากขึ้น และเห็นปัญหาของผู้อื่นเป็นปัญหาที่ตนสมควรช่วยแบ่งเบาหรือยื่นมือเข้าช่วยเหลือ และสิ่งนี้จะช่วยลดความขัดแย้งได้มากและยังสามารถลดพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ถูกไม่ควรลงได้

(5) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้หมายถึง มีความสามารถในการรู้จักและทำความเข้าใจกับอารมณ์และความต้องการของตัวเราเอง ว่าเรานั้นมีความต้องการมีความปรารถนาอะไรบ้าง และสามารถจัดการกับความต้องการหรือความปรารถนาเหล่านั้นให้เป็นจริงขึ้นได้ โดยส่วนใหญ่แล้วจะต้องอาศัยความอดทน รู้จักการรอคอยเวลาและความสำเร็จ ได้แก่

(5.1) รู้จักมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียดกับปัญหาหรือการดำเนินชีวิตจนเกินไป

(5.2) มีความซื่อสัตย์หรือจงรักภักดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของครอบครัว คนใกล้ชิด เพื่อนฝูงคนรัก หรือกับองค์กรใหญ่ ๆ ที่ตนทำงานร่วมอยู่ด้วยก็ตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(5.3) มีความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้คนผู้นั้นมีความพิเศษที่แตกต่างไปจากผู้อื่นและการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ

(5.4) มีพลังอันแรงกล้า ที่จะทำความต้องการปรารถนาของตนให้เป็นความจริงได้มีความพยายามในการต่อสู้ฟันฝ่าให้ได้มา หากล้มแล้วจะรีบลุกขึ้นสู้ใหม่ โดยไม่มีการย่อท้อต่อความยากลำบากหรือความล้มเหลวใด ๆ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 130-131) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ควบคุมตนเองไม่ปล่อยตามใจต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ปล่อยตามใจ คนที่ควบคุมอารมณ์ได้จะเอาชนะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ สนทนากับผู้อื่นนั้นจะต้องมีเหตุการณ์กระทบกระเทือนอารมณ์อยู่เสมอ ฉะนั้นเราจะต้อรู้จักอดทน อดกลั้น ใจเย็น เมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกใจหรือได้รับการตำหนิติเตียนจากผู้อื่น เราต้องยอมรับความจริงว่า เราอาจมีข้อผิดพลาดได้ เมื่อมีใครเอาข้อผิดพลาดของเราไปตำหนิ เราต้องยอมรับแม้จะเป็นเรื่องที่ยากจะทำใจ เพราะเมื่อถูกตำหนิเรามักมีอารมณ์เสียก่อนที่จะยอมรับว่าตนเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่จริง ดังนั้นผู้บริหารจะปรับปรุงตนเองจึงต้องอดทน รับฟังผู้อื่น เพราะเราอาจมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของตนเองเราจะต้องกล้ารับฟังคำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาถึงเจตนาของผู้พูดว่ามีเจตนาดีหรือร้าย อย่าให้มีอคติเข้ามาครอบงำอารมณ์ได้ ในขณะเดียวกันเราก็ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์คนอื่นที่สำคัญการควบคุมตนเองจะเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนให้เป็นผู้มีอารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ บุคคลที่จะปรับปรุงตนเองจึงต้องมีความหนักแน่นไม่อ่อนแอจนต้องพึ่งผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาหรือแข็งกร้าวจนเป็นการรุกรานการควบคุมตนเอง ผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างมีสติ ไม่แสดงกิริยาอาการที่ไม่สมควรหรือไม่เหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสงบเยือกเย็น เป็นที่น่าสรรเสริญ เพราะรู้จักการใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ รู้จักใช้ความคิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาด้วยสติ และปัญญา อันเป็นลักษณะของปัญญาชนผู้เจริญแล้วอีกทั้งผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างมีสติ ไม่แสดงกิริยาอาการที่ไม่สมควรหรือไม่เหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสงบ เยือกเย็น เป็นที่น่าสรรเสริญ เพราะรู้จักใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ ใช้ความคิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาด้วยสติปัญญา อันเป็นลักษณะของปัญญาชนผู้เจริญแล้ว

มนตรี ภู่มี (2549, หน้า 137-140) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเรารู้สึกว่าตนเองเท่านั้นที่ถูก และมักจะมองผู้ที่ไม่เห็นด้วยเป็นฝ่ายตรงข้าม แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเรารู้สึกว่าตนเองเท่านั้นที่ถูก และมองผู้ไม่เห็นด้วยกับเราเป็นฝ่ายตรงข้าม แท้จริงแล้ว ถ้าเราไม่ถือทิฐิเกินไปแล้วพยายามดึงดันจะเอาชนะ ฝ่ายตรงข้ามก็ยังไม่งัดเอาเล่ห์เพทุบายใด ๆ มาใช้เล่นงานเราและยังไม่เปิดศึกกับเราด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ในความขัดแย้งใด ๆ ถึงแม้เราจะมีความบริสุทธิ์ใจเพียงใดก็ตามมักจะต้องเผชิญกับฝ่ายตรงกันข้ามและการต่อต้าน การ"เผื่อใจ"ไว้บ้างสำหรับมุมมองอื่น ๆ และพยายามออกไปพบกันคนละครึ่งทางจึงจะนำไปสู่ผลสำเร็จ เพราะหากดึงดันไปจนถึงที่สุดแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายขึ้น ในช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้ง ควรเปิดใจรับฟังคำแนะนำที่ดี ๆ และยังไม่ควรดันทุรังจะทำแต่ความต้องการของตนเองเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น เมื่อผู้หวังประสบความสำเร็จต้องพัวพันกับความขัดแย้ง ทางออกของเขาเพียงทางเดียวนั้นก็คือ การมีใจเป็นกลางและมีความหนักแน่นอันจะทำให้เขาพร้อมที่จะเปิดใจพบกับฝ่ายตรงข้ามคนละครึ่งทาง การพยายามยืดเยื้อความขัดแย้งไปจนปะทุความรุนแรงย่อมสร้างผลเสียหายขึ้น แม้ว่าเราจะเป็นฝ่ายถูกก็ตาม เพราะย่อมสร้างความผูกพยาบาทขึ้นแก่อีกฝ่ายจนกลายเป็นศัตรูกันอย่างถาวร สิ่งสำคัญในยามนี้ก็คือ ต้องหาคนกลางที่มีประสบการณ์ให้เข้ามาไกล่เกลี่ยอย่างเป็นธรรมทุกฝ่าย ทั้งในช่วงเวลาแห่งความขัดแย้งนี้ยังไม่ควรลงมือกระทำการใหญ่ใด ๆ เพราะการลงมือก่อนถึงเวลา อาจส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างใช้กำลังขั้นรุนแรงขึ้นเพื่อโค่นล้มฝ่ายตรงข้ามจริง ๆ แล้ว ความขัดแย้งภายในใจต่างหาก ที่เป็นสิ่งบั่นทอนพลังที่จะเอาชนะอุปสรรคจากภายนอก นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางหรือทักษะที่สำคัญในการควบคุมตนเองเพื่อการบริหารความขัดแย้งให้บรรลุผล 6 ขั้นตอน ได้แก่

(1) ท้องฟ้าและพื้นน้ำถอยห่างจากกัน ระมัดระวังความขัดแย้งตั้งแต่ต้นมือ ผู้หวังประสบความสำเร็จย่อมสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เหตุแห่งความขัดแย้งนั้น ย่อมแฝงเร้นอยู่ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ หากปล่อยให้เกิดแนวโน้มของความขัดแย้งขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วย่อมสามารถลุกลามไปเป็นสถานการณ์ใหญ่ได้แล้วเมื่อนั้นความขัดแย้งย่อมบังเกิดขึ้นอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

(2) วางมือ มีเสียงกระซิบกระซาบ ต้นร้ายแต่ปลายดี เมื่อความขัดแย้งกำลังเริ่มก่อหวอดขึ้น ทางออกที่ดีที่สุดอย่าต่อความยาวสาวความยืดแต่พยายามยุติเรื่องนั้น ๆ ให้เร็วที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อฝ่ายตรงข้ามถือไพ่เหนือกว่ามาก การเสี่ยงอย่างดันทุรังไปคงไม่เป็นเรื่องดีแน่ นี่อาจทำให้เกิดมีเสียงติฉินบ้าง แต่ก็จะทำให้สถานการณ์อันจะลุกลามไปใหญ่โตเปลี่ยนเป็นแค่การโต้เถียงเล็ก ๆ น้อย ๆ และทุกอย่างก็จะคลี่คลายไปในทางที่ดี

(3) ไม่อาจปะทะ ตั้งรับ รักษาเมือง เมื่อเผชิญกับฝ่ายตรงข้ามที่มีกำลังเหนือกว่ามาก การถอยออกมาตั้งรับไม่ใช่เรื่องเสียเกียรติแต่อย่างใด การถอนตัวออกมาเมื่อถึงเวลาอันควรนั้นช่วยป้องกันผลร้ายได้ เพราะถ้ามัวคำนึงแต่การรักษาหน้า แล้วดึงดันต่อสู้อย่างไม่ประมาณการณ์ย่อมก่อผลเสียหายตามมา

(4) มองต่างมุมกับปัญหา อย่าเสนอตัวออกหน้าสถานการณ์ในที่นี้บ่งบอกถึงความขัดแย้งที่อาจลุกลามขึ้นเนื่องจากการชิงดีชิงเด่นและไม่รู้จักตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เมื่อผู้หวังประสบความสำเร็จต้องทำงานกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเขาสามารถหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้

โดยไม่พยายามทำงานเพื่อเอาหน้า หรือทำเพื่อให้เด่น ดังกว่าผู้อื่น แต่จะทำงานเพื่อตัวงานนั้นนั่นเอง โดยไม่สนใจถึงความดีความชอบ

(5) วางมือ เปลี่ยนท่าที เพื่อความสงบภายใน สถานการณ์ตอนนี้ต่างจากในตอนแรก ๆ ตรงที่ฝ่ายตรงข้ามซึ่งขัดแย้งกับเรามีกำลังน้อยกว่ามาก ทำให้มีแนวโน้มว่าชัยชนะย่อมตกเป็นของเราอย่างแน่นอนอย่างไรก็ตาม ผู้ที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ทราบดีว่า คุณค่าภายในจิตใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญกว่า และไม่อาจได้มาโดยการโค่นล้มฝ่ายตรงข้ามลงไป ดังนั้น แม้เขาจะเป็นฝ่ายถูกและมีอำนาจเหนือกว่าก็ตามเขาก็ยังพยายามจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ อย่างมีใจเป็นธรรม

(6) ไกล่เกลี่ยด้วยเป็นธรรม ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จผู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถชั่งน้ำหนักความถูกผิดได้ เช่นนี้ นอกจากจะทำให้เขาสามารถพัฒนาจิตใจของเขาแล้ว เขายังสามารถเข้าไปมีส่วนไกล่เกลี่ยในความขัดแย้งของผู้อื่นได้ด้วย อันจะทำให้ทุกฝ่ายต่างเชื่อมั่นและยอมรับในคำชี้แนะของเขา และส่งผลสนับสนุนต่อความสำเร็จของเขาในอนาคต

สรุปได้ว่า ทักษะการควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น คือเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพในการเผชิญหน้านี้จำเป็นต้องควบคุมตนเองให้ได้ไม่หวาดกลัวมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเข้าใจประเด็นปัญหาเพื่อยกข้อเท็จจริงและสามารถทำให้ประเด็นปัญหามีกระจ่างชัดขึ้นเพื่อช่วยให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. ความหมายของคุณภาพชีวิต

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of life) นั่นเอง แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและ แพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายแตกต่างกัน อุทุมพร จามรมาน (2530, หน้า 1) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพทางจิตใจที่รู้สึกว่ามีความสุข บางคนมองถึงการบริการของรัฐที่ก่อให้เกิดความสะดวกสบาย บางคนมองครอบคลุมถึงสภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมที่กลมกลืนกัน และบางคนมองเฉพาะสังคมที่มีระเบียบ และมีความปลอดภัย

(1) เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ หมายความรวมถึงการ

ปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ ในการทำงานย่อมทำให้พนักงานหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์การขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจ ลดลง เป็นต้น

(2) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายทั้งทางกว้างและทางแคบซึ่งได้รวบรวมความหมาย ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ในประเด็นต่างๆ (ผจญ เฉลิมสาร, 2549)

(2.1) คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่แรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

(2.2) คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายอย่างแคบ คือ ผลที่มีต่อคนงาน ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงในองค์การและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ สำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคลและรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขา

(2.3) คุณภาพชีวิตการทำงานในแง่มุมที่หมายถึงการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of work) ซึ่งประเทศฝรั่งเศสและประเทศที่พูดภาษาฝรั่งเศสใช้คำว่า การปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of working condition) ประเทศสังคม นิยมใช้คำว่าการคุ้มครองแรงงาน (Workers' protection) กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือใน ญี่ปุ่น ใช้คำว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working environment) และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน (Democratization of the workplace) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์การและปัจเจกบุคคลตามลำดับสรุปความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานซึ่งสามารถสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีกับตนเองและทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนั้นยังทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลมีความสุขมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นโดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายประการ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีผู้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญแสง ชีระภากร (2533, หน้า 7-12) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการดังนี้

(1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and Fairway)

(2) ผลประโยชน์ เกื้อกูล (Fringe Benefits)

(3) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Environment)

(4) ความมั่นคงในงาน (Job Security)

(5) เสรีภาพในการร่วมเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining)

(6) พัฒนาการและการเจริญเติบโต (Growth and Development)

(7) บูรณาการสังคม (Social Integration)

(8) การมีส่วนร่วมในองค์การ (Participation)

(9) ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work)

(10) เวลาว่างของชีวิต (Total Life Space)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2537, หน้า 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 16 ประการ ดังนี้

(1) ความมั่นคง

(2) ความเสมอภาคในเรื่องค่าจ้างและรางวัล

(3) ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน

(4) ปลอดภัยจากระบบราชการและความเข้มงวดในการควบคุม

(5) งานมีความหมายและน่าสนใจ

(6) กิจกรรมและงานหลากหลาย

(7) งานมีลักษณะท้าทาย

(8) มีขอบเขตการตัดสินใจของตนเอง

(9) โอกาสการเรียนรู้ และความเจริญก้าวหน้า

(10) ผลสะท้อนกลับความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์

(11) อำนาจหน้าที่ในงาน

(12) ได้รับการยอมรับจากการทำงาน

(13) ได้รับการสนับสนุนทางสังคม

(14) มีอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

นวรัตน์ ณ วันจันทร์ (2548, หน้า 11-14) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของ ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton, 1975) ที่ตอบสนองความต้องการและปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาจากคุณลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้น เป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) หมายถึง คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพ ที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

(2) สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุและไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่อยู่รอบตัวคนงานในขณะทำงานนั้น มีหลายชนิด เช่นความร้อน ความเย็น เสียงดัง การสั่นสะเทือน รังสี แสงสว่าง ความกดดันบรรยากาศ เป็นต้นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเหล่านี้ หากมีระดับ หรือปริมาณพอเหมาะ ก็ย่อมไม่ทำให้เกิดอันตรายต่อคนงาน แต่ถ้าหากมีระดับ หรือปริมาณที่สูงเกินไปก็อาจจะทำให้มีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของคนทำงานได้ และนอกจากนี้ ก็ย่อมจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อการผลิตของสถานประกอบการด้วย สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่จะกล่าวถึงในที่นี้ประกอบด้วยเสียงดัง การสั่นสะเทือน ความกดดันบรรยากาศที่ผิดปกติ ความร้อน และแสง เป็นต้น

(3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Future opportunity for continued growth and security) หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตัวบ่งชี้เรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือมีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง การที่ได้รับผิดชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น การมีแนวทางก้าวหน้าหมายถึงมีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้เพื่องานในหน้าที่ที่สูงขึ้น การได้รับโอกาสความสำเร็จ เป็นความมากน้อยของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในองค์การ หรือในสายงานอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

(4) โอกาสในการใช้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล (Immediate opportunityto use and develop human capacity) การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่ง

บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบผลสำเร็จในชีวิต

(5) การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social integration in the work organization) ซึ่งหมายความว่า การทำงานร่วมกัน เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานอย่างดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน

(6) สิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน (Constitutionalism in the work organization) หมายถึง การบริหารจัดการให้พนักงาน ได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันบุคคลต้องได้รับการเคารพสิทธิส่วนตัว

(7) จังหวะชีวิตหรือความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม (Work and the total life space) คือการที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ

(8) ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (The social relevance of work life) หมายถึงกิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม และผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์การที่ตน ปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของ เสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

นิศารัตน์ ศิลปเดช (2540, หน้า 85-86) ได้สรุปว่า องค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้นั้น ควรประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน คือ

(1) ปัจจัยด้านความสมบูรณ์ด้านร่างกายและสติปัญญา หมายถึง การที่มนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดีได้นั้น จะต้องมีความเป็นปกติของร่างกายและสติปัญญาเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ การมีอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายสมบูรณ์ครบถ้วน มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง มีพละกำลังที่สามารถทำกิจการงานได้ดีเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ มีระดับพัฒนาการของสติปัญญาเป็นปกติ สามารถศึกษาเล่าเรียน คิดไตร่ตรองหาเหตุผลต่าง ๆ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

(2) ปัจจัยด้านความสมบูรณ์ด้านจิตใจและอารมณ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีจิตใจที่ดี มีอารมณ์แจ่มใสมั่นคง ไม่แปรปรวน หงุดหงิด โมโหง่าย จิตใจมีคุณธรรม ไม่อิจฉาริษยา หรือเคียดแค้น พยาบาทผู้อื่น เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความโอบอ้อมอารี พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ได้ยาก หรือเดือดร้อนเสมอ การมีพื้นฐานด้านจิตใจและอารมณ์ที่ดี จะช่วยให้บุคคลเกิดความสุขและความสงบในการดำรงชีวิต

(3) ปัจจัยด้านความสมบูรณ์สังคมและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การเป็นคนที่ได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป อันเนื่องมาจากการมีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีความสามารถในการปรับตัว ยอมรับความสามารถและความสำคัญของผู้อื่น ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่รอบตัว ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของบุคคลและสิ่งแวดล้อม และคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาให้สิ่งแวดล้อมเหล่านั้นคงคุณค่าและประโยชน์อยู่ตลอดไป จะยอมให้เกิดความเสียหาย หรือมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมบ้างก็เป็นเพียงส่วนน้อยที่สุด การมีความสมบูรณ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจะช่วยให้บุคคลมีชีวิตที่เหมาะสมกลมกลืน และเข้ากันได้ดีกับสังคมและสิ่งแวดล้อมของตน

(4) ปัจจัยด้านความสมบูรณ์ของสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต หมายถึง ความสามารถที่จะจัดหาสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ชีวิตดำรงอยู่ได้อย่างดีตามฐานะของตนเอง ตลอดจนสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และยุคสมัย ปัจจัยจำเป็นเหล่านี้ได้แก่ ปัจจัย 4 ซึ่งมี อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ ตลอดจนการได้รับการศึกษา การพักผ่อน ฯลฯ ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องจัดหรือจัดให้มีขึ้นตามความจำเป็น ในสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของตน การมีปัจจัยจำเป็นในการดำรงชีวิตที่ดีและพอเพียง ย่อมช่วยให้บุคคลมีความสะดวกสบาย ไม่ลำบากขัดสน และย่อมนำมาซึ่งความสุขและความพึงพอใจในชีวิต

องค์การอนามัยโลก ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิตสำหรับบุคคลทั่วไปว่า ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิต 6 ด้าน (กัญจนพร อ่วมสำอางค์, 2547, หน้า 14-15) คือ

(1) ด้านร่างกาย (Physical domain) คือ การรับรู้สภาพทางด้านร่างกายของบุคคลซึ่งมีผลต่อชีวิตประจำวัน เช่น การรับรู้สภาพสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย การรับรู้ถึงความ รู้สึกสบายไม่มีความเจ็บปวด การรับรู้ถึงความสามารถที่จะจัดการกับความเจ็บปวดทางร่างกายได้ การรับรู้ถึงพละกำลัง ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การรับรู้เรื่องการนอนหลับและพักผ่อนรวมทั้งการรับรู้เรื่องการมีเพศสัมพันธ์ ซึ่งการรับรู้เหล่านี้มีผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน

(2) ด้านจิตใจ (Psychological domain) คือ การรับรู้สภาพทางด้านจิตใจของตนเอง เช่น การรับรู้ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่อตนเอง การรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเอง การรับรู้ถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง การรับรู้ถึงความมั่นใจในตนเอง การรับรู้ถึงความคิด ความจำ สมาธิ การตัดสินใจ และความสามารถในการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของตนและการรับรู้ถึงความสามารถในการจัดการกับความเศร้าหรือกังวล เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) ด้านระดับความเป็นอิสระของบุคคล (Level of independence) คือ การรับรู้ถึงความเป็นอิสระที่ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น การรับรู้ถึงความสามารถในการเคลื่อนไหวของตน การรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันของตน การรับรู้ถึงความสามารถในการทำงาน การรับรู้ว่าตนไม่พึ่งพายาต่าง ๆ หรือการรักษาทางการแพทย์อื่น ๆ เป็นต้น

(4) ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships) คือ การรับรู้เรื่องความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่น การรับรู้ถึงการที่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในสังคม รวมทั้งการรับรู้ว่าตนได้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสังคมด้วย

(5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) คือ การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต เช่น การรับรู้ว่าตนมีชีวิตอยู่อย่างอิสระ ไม่ถูกกักขัง มีความปลอดภัย และมั่นคงในชีวิต การรับรู้ว่าได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ปราศจากมลพิษต่าง ๆ การคมนาคมสะดวก มีแหล่งประโยชน์ด้านการเงิน สถานบริการทางสุขภาพและสังคมสงเคราะห์ การรับรู้ว่าตนมีโอกาสที่จะได้รับข่าวสาร หรือฝึกฝนทักษะต่าง ๆ การรับรู้ว่าตนได้มีกิจกรรมสันทนาการ และมีกิจกรรมในเวลาว่าง เป็นต้น

(6) ด้านความเชื่อส่วนบุคคล (Spirituality/Religion/Personal Beliefs) คือ การรับรู้เกี่ยวกับความเชื่อต่าง ๆ ของตนที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต เช่น การรับรู้ถึงความเชื่อด้านจิตวิญญาณ ศาสนา การให้ความหมายของชีวิต และความเชื่ออื่น ๆ ที่มีผลในทางที่ดีต่อการดำรงชีวิต มีผลต่อการเอาชนะอุปสรรค เป็นต้น

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบิร์ก

วัลลิกา ศรจันทร์ (2553, หน้า 12) และเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, et al., 1990) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียด ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพงบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เฮอร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

(1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

(3) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชางานของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

(4) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

(5) สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

(6) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

(7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) จากทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก หากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉย ๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivator Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ ให้กับองค์การอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวัน ๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคิลล์แลนด์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาหรือเป็นพลังผลักดันพฤติกรรมให้บุคคลกระทำการ และต่อสู้เพื่อการบรรลุผลการทำงานที่ดีที่สุด (ปราณี รามสูต, 2548, หน้า 219) คือ

(1) มีความต้องการรับผิดชอบมากผู้ทำงานที่มีลักษณะไม่เกี่ยงงานและเมื่อเผชิญอุปสรรค ก็มักค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์กรที่มีผู้ทำงานลักษณะนี้มักเป็นคนประเภทที่ทำงานคนเดียว

(2) มีความต้องการผลสำเร็จสูง ผู้ทำงานที่มีลักษณะนี้มักมีเป้าหมายในการทำงานสูงเข้าไว้เพราะพอใจในการทำงานท้าทายความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิด โดยคำนึงถึงความเป็นพรรคเป็นพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) มีความต้องการรับทราบผลจากการกระทำของตนผู้ทำงานมีลักษณะดังนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของผู้อื่นมากเขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขา และอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลต่องานส่วนร่วมอย่างไรถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวล ถ้าทราบว่าได้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้อยากทำอย่างอื่นต่อไป

ด้วยคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 3 ประการดังกล่าว เมื่อแมคเคลล์แลนด์ ทำการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะที่ว่านั้นว่าบุคคลเหล่านั้นเมื่อทำงานสำเร็จแล้วเขาต้องการผลตอบแทนอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ต้องการแรงจูงใจอื่นใดอีก เพราะเขามีของเขาอยู่แล้วแต่สิ่งที่ต้องการให้องค์กรจัดกระทำ คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อให้เขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์และคนอื่น ๆ ได้ข้อค้นพบที่หน้าสนใจในเร่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

ลักษณะที่ 1 งานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติรับผิชอบเป็นสัดส่วน คือ ผู้ปฏิบัติมักพอใจงานที่เขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเขาเอง

ลักษณะที่ 2 งานมีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้าง่ายเกินไปก็ประความสำเร็จระดับต่ำถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

ลักษณะที่ 3 งานที่มีความแน่นอนต่อเนื่องและได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอดต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงานและโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงผลงานได้เรื่อย ๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

จากการศึกษาของแมคเคิลล์แลนด์ดังกล่าว ช่วยเป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงาน ช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนหรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดเขาได้พอสิ่งที่เขาต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จจึงควรมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคคลหรือจัดวางตัวคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน กับทั้งควรมีการให้แรงเสริมให้ผลย้อนกลับเป็นการส่งเสริมให้เขาพัฒนางาน มีทักษะประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งนอกจากช่วยให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แมคเคิลล์แลนด์เชื่อว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้ การศึกษาเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดู ได้พิสูจน์ความคิดเห็นของแมคเคิลล์แลนด์ เด็กที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะมาจากครอบครัวที่พ่อแม่ตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงานและบอกให้ลูกทราบว่า ตนมีความสนใจในผลสัมฤทธิ์ของลูก อบรมลูกให้เป็นบุคคลที่ช่วยตัวเองได้ และส่งเสริมให้เป็นอิสระวิธีการที่ใช้ในการอบรมค่อนข้างจะเข้มงวดให้รางวัลเวลาลูกทำได้สำเร็จตามมาตรฐานตั้งไว้และลงโทษถ้าทำไม่ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความรัก ความอบอุ่น และแสดงให้ลูกเห็นว่าที่เข้มงวดก็เพราะความรักลูก อยากให้ลุกมีความสำเร็จ

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมของเรามีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างไปทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนในสังคมจะต้องอยู่อย่างต่อสู้ดิ้นรน และต้องการความก้าวหน้าในชีวิตซึ่งสิ่งที่จะตัดสินใจได้ก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	**แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์**
1. มุ่งหาความสำเร็จ (Hope Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)	1. เมื่อทำสิ่งใด ต้องมีเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
2. มีความทะเยอทะยานสูง	2. ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูงไม่กล้าแสดงออก
3. ตั้งเป้าหมายสูง	3. ตั้งเป้าหมายต่ำ
4. รู้ความสามารถที่แท้จริงของตน	4. หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น
5. มีความรับผิดชอบในการงานดี	
6. มีความอดทนในการทำงาน	
7. เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน	
8. เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง	

ภาพที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างแรงจูงใจสัมฤทธิ์และแรงจูงใจสัมพันธ์

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจสัมฤทธิ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีเป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะการข่มขู่ พี่น้อง มีความรักสามัคคีกันดี ผลของการจูงใจ จากการศึกษาเรื่องราวของแรงจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่งได้แก่

(1) การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและความเชื่อ

(2) การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก

(3) การเปลี่ยนแปลงการรับรู้

(4) การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ

(5) การเปลี่ยนแปลงการกระทำ

(6) การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก

การศึกษาเรื่องราวของการจูงใจเป็นการช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจจะเป็นตัวที่คอยกำหนดทิศทางต่าง ๆ ของการเกิดพฤติกรรมในตัวบุคคล นอกจากนี้ ยังพบว่า การจูงใจนี้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็นผลทันทีผลของการจูงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความคิดเห็น การรับรู้และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วยแรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันที่มีต่องาน (Motivation job satisfaction and job involvement) แรงจูงใจไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นได้แต่อนุมานได้ ทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เพื่อที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลงานที่ดี อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการจูงใจที่มีต่อการทำงานประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับองค์การและบุคคล ได้แก่

(1) ทิศทาง (Direction) เป็นการกำหนดวิธีในการปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง องค์การต้องการลูกจ้างที่สามารถบังคับตัวเองให้ทำงานด้วยความรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันลูกจ้างต้องการงานที่สร้างแรงบันดาลใจแลได้รับความไว้วางใจ

(2) ความกระตือรือร้น (Intensity) แสดงถึงระดับความทุ่มเท ในการพยายามให้เราไปถึงเป้าหมาย องค์กรต้องการลูกจ้างที่แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันในการทำงาน สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนชี้แนะ ในขณะเดียวกันลูกจ้างก็หวังว่าจะได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ

(3) ความทนทาน (Duration) ทนที่จะรักษาพลังงานไว้จนผ่านช่วงเวลาไปได้ องค์กรต้องการลูกจ้างที่ทำงานผ่านช่วงที่ดีและแย่ได้ ในขณะเดียวกันลูกจ้างต้องการงานที่สามารถทำเป็นเวลานาน ๆ ได้ผลกระทบต่อแรงจูงใจ 5 ข้อ (Five Critical Concepts in Motivation)

(3.1) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการกระทำที่เกิดจากแรงงจูงใจ

(3.2) สมรรถภาพ (Performance) คือ การประเมินผลพฤติกรรม

(3.3) ความสามารถ (Ability) คือ 1 ใน 3 สิ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

(3.4) สถานการณ์ที่ถูกจำกัด (Situation constraints) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมในด้านสภาพแวดล้อม

(3.5) แรงจูงใจ (Motivation) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมตัวที่ 3 หมายถึง อะไรที่คุณคิดว่าจะทำและสถานการณ์ที่ถูกจำกัดคือสิ่งที่คุณต้องยอมทำตาม

4. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์

Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ทฤษฎีนี้อธิบายเรื่องของแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของมนุษย์ตามดำดับขั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับกาต้องสนองแล้วจึงแสวงหาทางเสนอความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ และมาสโลว์ได้อธิบายแรงจูงใจว่าเป็นไปตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมีความต้องการ 5 ลำดับขั้น (ปราณี รามสูต, 2548, หน้า 213-216)

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อนที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขากล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่น ๆ นอกจากนี้จะไม่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบผลว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมต่าง ๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระนิกาย Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเหนือความต้องการอื่น ๆ และแรงผลักดันของความต้องการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่น ๆ

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพออาศัยผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดัง ๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็ตะรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการฝันร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ Maslow กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวดขันและตามใจมากจนเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัยการให้นอนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียง แต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้ที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัยความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพล

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่างๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะใฝ่หาความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะใฝ่หาความปลอดภัยด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก "ปลอดภัย" ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้Maslow ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด-ย้ำทำ (Obsessive-compulsive neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่าง ๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่นความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากการทดแทนสัญชาตญาณทางเพศ (Sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (Sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่าความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่นและรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเคียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความข้องคับใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่างๆสิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธความรู้สึกเช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซหรือน้ำมันนั่นเอง

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถเมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others)

(1) ความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นและมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่าง ๆ

(2) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับชั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทัศนะของ Maslow ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั่นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ดังตัวอย่างที่ Maslow นำมาอ้างคือหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่าการตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอ และได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงและอย่างไม่คาดฝันสามีได้ผละจากเธอไป ในเหตุการณ์เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่าง ๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และหันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร้องสามีให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอเป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอในความรักโดยสามีหวนกลับคืนมาเธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องในโลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า การมีพละกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ตนเองในทางนิเสธ (Negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงใจมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็จะต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่าง

แท้จริง”ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว Maslow เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์” ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น คนทั่ว ๆ ไป เช่น นักกีฬา นักเรียน หรือแม้แต่กรรมกรก็สามารถจะมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงได้ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะมีความแตกต่างอย่างกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด Maslow ได้ยกตัวอย่างของความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อเตรียมตัวเป็นนักจิตวิทยาคลินิค นักทฤษฎีคนอื่น ๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่าง เช่น Freud อาจกล่าวว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับสิ่งที่เขาเก็บกด ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่วัยเด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่ามันเป็นความพยายามเพื่อชดเชยความรู้สึกด้อยบางอย่างในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่าเป็นผลจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต ขณะที่ Bandura สัมพันธ์เรื่องนี้กับตัวแปรต่าง ๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม และ Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อที่จะเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็นตัวอย่างที่แสดงถึง การมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ในอาชีพโดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงและถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านกาเรียนวิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตรและได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกและในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิค สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือ เมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้วถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี่จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูงและได้รับผลประโยชน์พิเศษหลาย ๆ อย่างตลอดจนรับประกันการว่าจ้างและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำอย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ “ตกลง” เขาก็จะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Maslow กล่าวว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นในสิ่งนั้น” เรื่องของ Mark เป็นตัวอย่างง่าย ๆ ว่า ถ้าเขาตกลงเป็นตำรวจสืบสวน เขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ทำไมทุก ๆ คนจึงไม่สัมฤทธิผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why Can’t All People Achieve Self-Actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากมนุษย์แม้จะไม่ใช่ทั้งหมดที่ต้องการแสวงหาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากงานวิจัยของเขาทำให้ Maslow สรุปว่าการรู้ถึงศักยภาพของตนนั้นมาจากพลังตามธรรมชาติและจากความจำเป็นบังคับ ส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีจำนวนน้อยมากเพียง 1% ของประชากรที่ Maslow ประมาณ Maslow เชื่อว่าการนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นสิ่งที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ว่า ตนเองมีความสามารถและไม่ทราบว่าศักยภาพนั้นจะได้รับการส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในตัวเองหรือไม่มั่นใจในความสามารถของตนจึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาบดบังพัฒนาการทางด้านความต้องการของบุคคลดังนี้ อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีต่อการเข้าใจตนเอง คือแบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (Cultural stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (Masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่นจัดพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความสุภาพและความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า "ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย" (Unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นเพียงการเข้าใจ "สภาพการณ์ที่ดี" มากกว่าเป็นเกณฑ์ของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ประการสุดท้าย Maslow ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตน โดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

มาสโลว์ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตน โดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

1. งานวิจัยในประเทศ

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้งได้ ดังนี้

นิเทศ บัวตูม (2537, หน้า 77-84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีขจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปได้ว่าผู้บริหารใช้วิธีขจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อันดับรอง แบบการปรองดองเป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือเป็นอันดับสี่ และแบบแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีขจัดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบ คือแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้แบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย และยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้งและพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการกับความขัดแย้ง

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยาแบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือการประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ และผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ๆ และเลือกแสดงพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งตามลำดับคือ การประนีประนอม การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยงการปรองดอง และการแข่งขัน

ทรียาพรรณ สุภามณี (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าระดับของความขัดแย้งโดยรวมและในแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุดรองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนพยาบาลประจำการใช้วิธีการร่วมมือบ่อยที่สุด

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยงการปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหนองบัวลำภู สรุปว่าวิธีการประนีประนอมเป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายไม่เหมือนกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอกันและการแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการยุติปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น ในระยะยาวปัญหาอาจเกิดขึ้นอีกได้

นิธิ เอี่ยวศรีวงศ์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมของคนไทยในปัจจุบัน พบว่าวัฒนธรรมไทยและบุคลิกภาพของคนไทยมข้อที่น่าสังเกตว่าในวัฒนธรรมในวัฒนธรรมไทย คนไทยพยายามหลีกเลี่ยง ไม่ชอบให้เกิดความขัดแย้งและมีการเผชิญหน้ากัน

พัชราภรณ์ กุลบุตร (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ 2) ปัญหาที่พบมากในการจัด การความขัดแย้งคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร

การแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้ร่วมงาน วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ คือ พูดคุยทำความเข้าใจ วางแผน ปรับแนวคิดด้วยเหตุผล และคุณธรรม ส่วนข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้ง คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bradley (1984, p. 66 อ้างถึงใน อุษามาศ ระย้าแก้ว, 2538, หน้า 41) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชาย ในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไป

Whit lock (1987 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2536 หน้า 21) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้งจัดการความขดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา พบว่า การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการและความสนิทสนมคุ้นเคย

Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 140-107) ได้เสนอแนะว่าบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมแสดงออกสองแบบคือ พฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมเอาชนะ ในทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้ง ผู้บริหารเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธที่ก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การเช่น วิธีการแก้ปัญหา วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง และวิธีการหลีเลี่ยง เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องยึดมั่นในคุณธรรม มีวุฒิภาวะสูง เป็นผู้มีเหตุผล มีหลักจิตวิทยาในการแก้ปัญหาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและระดับของผู้บริหารในตำแหน่งที่แตกต่างกันนั้นย่อมใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน อันเป็นสาเหตุและส่งผลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเสมอมา อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่สามารถใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ทักษะการรู้จักฟังละพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น เพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การอย่างเหมาะสม ก็จะกลับกลายเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่ง

Carpenter (1997, p.3332-A) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่เปรียบเทียบกับผู้ฝึกสอนฟุตบอลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใหญ่มักใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แบบชนะ-ชนะในการจัดการกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์มากกว่าซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลใช้แบบการจัดการความขัดแย้งกระจายกันในแบบชนะ-ชนะ แบบประนีประนอม และแบบชนะ-แพ้

โลว ยั่นฟาง (2554, หน้า 123) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งเป็นปัญหาสำคัญในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการศึกษา พบว่า 1. พยาบาลร้อยละ 35.38 ใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ร้อยละ 28.21 ใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ร้อยละ 6.67 ใช้รูปแบบการประนีประนอม ร้อยละ3.59 ใช้รูปแบบการยินยอม ร้อยละ 1.28 ใช้รูปแบบการบีบบังคับ และพยาบาลที่เหลือ (ร้อยละ24.87) ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบอื่น 2. พยาบาลในโรงพยาบาลองมหาวิทยาลัยมีความเหนื่อยหน่ายในด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และการลดความเป็นบุคคลในผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่มีความเหนื่อยหน่ายด้านความสำเร็จส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง 3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับแต่ละด้านของความเหนื่อยหน่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รูปแบบการแก้ปัญหาเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลดีที่สุดในการจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้งเนื่องจากสามารถลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การลดความเป็นบุคคลในผู้อื่น และเพิ่มความสำเร็จส่วนบุคคลผลการศึกษาครั้งนี้ ช่วยให้ผู้บริหารทางการพยาบาลเข้าใจความสำคัญของการจัดการความขัดแย้ง และพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่สามารถพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. งานวิจัยในประเทศ

บุญแสง ชีระภากร (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกคนย่อมต้องมีเวลาเพื่อพักผ่อนเป็นของตัวเอง หรือทำกิจกรรมนันทนาการ เพราะส่วนใหญ่ครูมีเวลาว่างช่วงเย็นและวันเสาร์ อาทิตย์ จึงมีเวลาพักผ่อนและอยู่กับครอบครัวได้มากขึ้นกว่าอาชีพอื่น ๆ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรคนพบว่า ครูหรีบุคลากรทีปฏิบัติงานต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงเพราะทุกคนต้องการความเจริญในเวลาเดียวกัน

สุจินดา อ่อนแก้ว (2537, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสหวิทยาลัยทวารวดี พบว่า อาจารย์ในสหวิทยาลัยทวารวดี มีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับดีเมื่อพิจารณาในแต่ละวิทยาลัย พบว่า มีลักษณะเช่นเดียวกับในภาพรวม ยกเว้นวิทยาลัยครูกาญจนบุรีซึ่งมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2540, หน้า 139) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือนตามความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ นโยบายการบริหาร เงินเดือน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

สุทิน บุญแข็ง (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิขัยพบว่า อยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูมีภาระงานในความรับผิดชอบไม่มากนัก และอยู่ในสังคมที่พบปะผู้คนค่อนข้างมาก ทำให้ความสัมพันธ์กับคนในสังคมมากขึ้น รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าความสำคัญของอาชีพและความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองมีสภาพทางสังคมที่ดีด้วย

เศกสิน ศรีวัฒนานุกูลกิจ (2541, หน้า 97) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานไทยในญี่ปุ่น โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะคนงานไทยที่ไปทำงานในญี่ปุ่นอย่างผิดกฎหมายพบว่าคนงานไทยในญี่ปุ่นอย่างผิดกฎหมายส่วนใหญ่เป็นชาย มีครอบครัวแล้ว อายุระหว่าง 26–45 ปี เกือบครึ่งของแรงงานไทยในญี่ปุ่นมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาส่วนใหญ่ไม่สูงกว่าชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 อาชีพก่อนไปทำงานในญี่ปุ่นประกอบอาชีพรับจ้างทำนาและค้าขาย รายได้ต่อคนไม่เกิน 58,000 บาท ต่อปี คุณภาพชีวิตการทำงานในเรื่องรายได้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานไม่มีปัญหาที่น่าเป็นห่วง สถานภาพทางสังคมไม่ได้ถูกรังเกียจจากคนญี่ปุ่น แต่ไม่ได้รับความรู้จากการทำงานเท่าที่ควร เนื่องจากงานที่ทำไม่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญมากนัก

สอดคล้องกับ พิพัฒน์ จันทรา (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมคือชีวิตความเป็นอยู่ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตขององค์กร องค์กรทุกองค์กรมีวิถีชีวิตของตนเองโรงเรียนเป็นองค์กรหน่วยงานหรือหน่วยงานทางการศึกษาของสังคมและเพื่อให้สังคมครูสามารถใช้ชีวิตอยู่รวมกัน ปฏิบัติงานด้วยกันและส่งผลสำเร็จนโยบายทางการศึกษาจำเป็นที่ครูต้องมีระเบียบการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและใช้ชีวิตร่วมกัน ผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามระเบียบนั้นจะต้องทำให้ครูรู้สึกเต็มใจที่จะเคารพต่อระเบียบของโรงเรียนและเคารพต่อเพื่อนครู ดั้งนั้น โรงเรียนจึงเสมือนศูนย์รวมความสมัครสมานสามัคคี การร่วมแรงร่วมใจของครูทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นสมาชิกคนหนึ่งซึ่งมีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญเติบโตของโรงเรียน ซึ่งครูโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กริชเพชร ชัยช่วย (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมเจ้าท่าพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานมาก เมื่อพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานตามองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงกว่าองค์ประกอบ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง องค์ประกอบรายด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงานมีสัดส่วนระดับคุณภาพชีวิตการทำงานสูงที่สุดส่วนด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ มีระดับต่ำที่สุด องค์ประกอบรายด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่าด้านชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนด้านเงินเดือนมีระดับต่ำที่สุด ปัจจัยด้านสายงานมีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมเจ้าท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตการทำงานสูงที่สุด ส่วนสายงานบริหารทั่วไป และสายงานด้านวิชาการ มีสัดส่วนระดับคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำ

นารีนุช สมวาสนาพานิช (2544, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่าการวางแผนพัฒนาบุคลากรจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและมุ่งพัฒนาบุคลาการโดยรวมทั้งโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ นับว่าเป็นหลักที่ดีเมาะสมแล้ว เพราะการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา เพื่อจะได้ดำเนินการงานไปในทิศทางเดียวกันในทุกฝ่าย อันเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาในวิชาชีพโดยให้ครูได้รับการอบรมศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปิดให้ครูเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และสนับสนุนงบประมาณเพื่อศึกษาดูงาน สามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน ถ่ายทดความรู้ให้กับนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่มุ่งมั่นที่จะให้การศึกษาอบรมที่มีคุณภาพแก่เยาวชน ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงามในการดำรงชีวิตและสร้างสรรค์ประโยชน์แก่สังคม

สรัญญา นวลละออ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง ปทุม พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพออยู่ในระดับมาก ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงานมีความพึงพอใจมาก

วไลพร เจริญพร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ทำงานเป็นกะในระดับปฏิบัติการ ศึกษากรณี บริษัทไทยไวร์ แอนด์ เคเบิ้ล เซอร์วิสเซส จำกัด พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมีจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย 3.48 และ 3.46 ตามลำดับ ระดับปานกลางมีจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงานและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ด้านความปลอดภัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 3.08 และ 2.90 ตามลำดับ พนักงานที่ทำงานเป็นกะในระดับปฏิบัติการ ที่มีรายได้ต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกัน แต่พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน

อนงค์ สระบัว (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปกร พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาศิลปกรในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกตามสภาพของข้าราชการพบว่า เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะสายงานในปัจจุบันและหน่วยงานที่สังกัด มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ขวัญจิรา ทองนำ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า บรรยายการในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ บรรยายการในการปฏิบัติงานได้แก่สถานที่ปฏิบัติงาน ความสะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก ความปลอดภัย การจัดการสถานที่ในสัดส่วนที่เหมาะสม มีความเป็นระเบียบจะทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะว่าการพัฒนาโรงเรียนส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้มีการแข่งขันสูง ซึ่งหากทางโรงเรียนมีสภาพ สะอาดร่มรื่น สวยงาม อาคารได้รับการจัดให้สุขลักษณะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดี บุคลากรในโรงเรียนมีความปลอดภัย ทำให้ได้รับความนิยมจากผู้ปกครองทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นและส่งผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสุขสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความศักยภาพ

สุปรียา เตชะอศวนันท์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ รวมไปถึงเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 5 ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงส่วนระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลจะทำประโยชน์ให้สังคมได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์การและมีความความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ อันนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Valez (1972, pp.114-116) ศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงานผู้บริหารงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางการในการปฏิบัติงานเงินเดือนและผลประโยชน์ สภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน นโยบายของการบริหาร การยอมรับผลงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงานความเจริญก้าวหน้าจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานภายนอกของงาน ได้แก่เงินเดือนและผลประโยชน์ นโยบายของการบริหาร ส่วนประกอบของภายในที่สำคัญที่สุดได้แก่ความก้าวหน้าในงานและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจในงานมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ

จากรายงานวิจัยที่ศึกษามาทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า หน่วยงานที่สังกัดต่างกันจะมีคุณภาพชีวิตการทำงานเฉลี่ยการทำงานต่างกันทุกด้าน ตามปัจจัยในแต่ละด้าน ส่วนอายุเงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสและอายุข้าราชการ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานกล่าวคือ ถ้าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบชีวิตการทำงานดี มีความสอดคล้องกับความต้องการของในองค์กร ย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ดีด้วย ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางและกอบความคิดการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีปัจจัยจาก สภาพการดำรงชีวิตที่ดี องค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งสภาพภูมิหลัง ความรู้ในด้านการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับงานและปัจจัยที่มีผลคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้าน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ด้านบูรณาการด้านสังคม ด้านธรรมนูญในองค์การ ด้านสมดุลระหว่างชีวิตด้านอื่น ๆ และด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม อันเป็นปัจจัยที่สำคัญก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี