

แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก

สายสุนีย์ เมฆอรุณ* เกษมพันธุ์ ชนะทัพ และ กาญจนา ธาราพรรค

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก และเพื่อศึกษาความแตกต่างของทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จำแนกตามโครงสร้างและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก 100 ราย สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออกให้ความสำคัญในด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมรับ อยู่ในระดับมาก และด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง จำแนกตามสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคล พบว่า สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบความแตกต่าง จำแนกตามลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า สถานที่ตั้งกิจการ สัญชาติของกิจการ ระยะเวลาดำเนินกิจการ และบุคลากรของกิจการส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านจำนวนบุคลากรและผู้บริหารส่วนใหญ่ของกิจการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: กลยุทธ์จัดการ ความขัดแย้ง อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 088-133-9710 E-mail: b5124534@gmail.com DOI: 10.14456/jiba.2021.6

Strategic Approach for Organizational Conflict Management of Leaders in Eastern Food Production Industry

Saysunee Mek-Arun* Kasempan Chanathup and Kanjana Tarapun

Abstract

The purposes of this research are to explore guidelines for the leader to choose conflict management strategies is affecting the internal organization in food processing industry in Eastern zone. Additionally, to compare difference between operational types and structure organization of guidelines for the leader to choose conflict management strategies is affecting the internal organization in food processing industry in Eastern zone. The sampling is 100 people in management level in food processing industry. Statistical is analyzed by mean and standard deviation.

The result of participants majority is classifying with 5 of conflict management strategies, the overall is high level and management are priority with collaboration, compromising and accommodation all is a high level other than competition and avoidance is a medium.

The comparison results of differences are classified by individuals is the marital status and Duration working time not significantly different but Gender, Age, Education level and Position is significantly different. And if classifies by operational structure of business the location, Nationality, Duration time, Nationality of the majority of employees in the business not significantly different but the employees size and main nationality of Management is difference with statistical significance at the level of 0.05.

Keywords: Strategies, Conflict Management, Food Processing Industry

Master Student, Department of Industrial Business Administration

Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

* Corresponding Author, Tel. 088-133-9710 E-mail: b5124534@gmail.com DOI: 10.14456/jiba.2021.6

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์สู่สังคมในศตวรรษที่ 21 ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกระดับของมนุษย์บนพื้นฐานที่เทคโนโลยีมีอิทธิพลในวงกว้างครอบคลุมทั้งทางด้านสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีการสื่อสารไปทั่วโลก กล่าวคือ สังคมและวัฒนธรรมถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลปริมาณมหาศาลโดยผ่านระบบโครงข่ายอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ พัฒนาการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนสังคมโลกกลายเป็นสังคมความรู้ ระบบการติดต่อสื่อสารไร้พรมแดนยังก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมโลกจากประเทศที่พัฒนาแล้วไหลบ่าเข้าสู่ประเทศอื่นอย่างรุนแรง ครอบงำความคิด ค่านิยมของคนสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลกผ่านการค้าการลงทุนระหว่างประเทศให้เครือข่ายการผลิตและการค้าระหว่างประเทศมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด เกิดการปฏิรูประบบเศรษฐกิจแบบเสรี การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้น ประเทศสังคมนิยมที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบวางแผนและควบคุมที่ส่วนกลางปฏิรูปโดยเปิดประเทศให้นักธุรกิจต่างชาติเข้ามาลงทุน ส่วนประเทศที่ใช้ระบบทุนนิยมปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการค้าและการเงินโดยลดข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบ

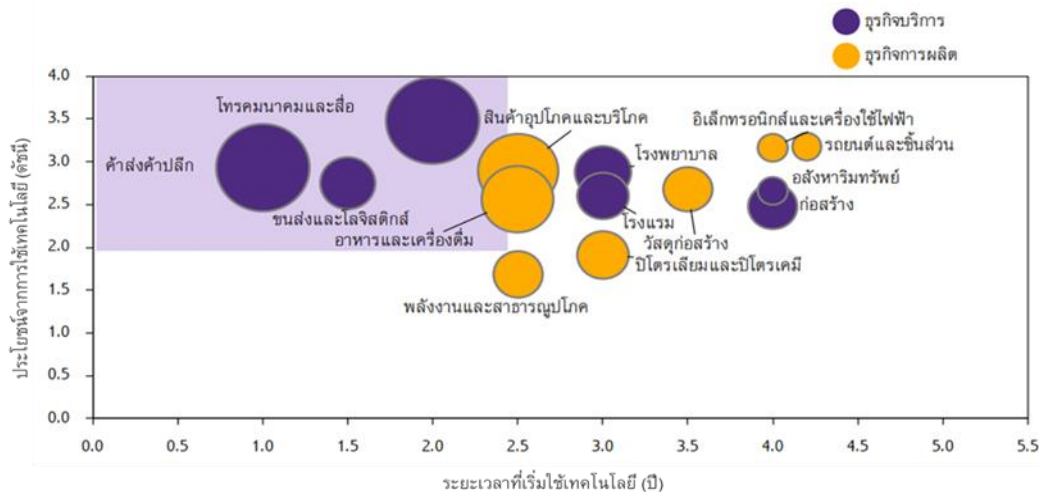
การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนผ่านสื่อออนไลน์ดิจิทัลรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่งหลอมรวมความสัมพันธ์ทุกมิติของโลก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังกล่าวยังส่งผลกระทบสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลกที่มีแนวโน้มการก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุที่จำนวนประชากรผู้สูงอายุมีสัดส่วนมากกว่าประชากรวัยหนุ่มสาว โดยเฉพาะใน

ประเทศที่พัฒนาแล้วทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางความรู้ ความไม่เท่าเทียมของความสามารถและความจริงใจในการพัฒนาการเรียนรู้ จากการเข้าถึงข้อมูลและการพัฒนาทักษะใหม่ ก่อให้เกิดพฤติกรรม ความคิด ค่านิยม และการแสดงออกที่กระทบต่อลักษณะการดำเนินงานและการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างรุนแรง [1]

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดด้านเทคโนโลยียังส่งผลกระทบร้ายแรงต่อลักษณะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ต้องเร่งปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการกระบวนการผลิต การตลาด การบริการและการขนส่งทั้งหมด ต้องปรับใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม ถือเป็นเรื่องสำคัญในอนาคตระยะยาว หากพิจารณาถึงอุตสาหกรรมไทยต้องเร่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมเหล่านี้จะเอื้อให้การดำเนินธุรกิจมีศักยภาพ สามารถสร้างมูลค่าตลาดได้อย่างมหาศาล หากไม่สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับการถูกแทนที่ด้วยองค์กรเกิดใหม่ Disruption [2] โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมมีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังลึก ยากแก่การเปลี่ยนแปลงเสี่ยงที่จะต้องสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่าธุรกิจที่ยังใช้เทคโนโลยีแบบเดิมจะไม่สามารถอยู่รอดและถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีใหม่ในปัจจุบันมีธุรกิจอุตสาหกรรมที่นำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ใช้ในเชิงธุรกิจรายอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 1 พบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมที่เริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ก่อนมากที่สุด คือ ธุรกิจโทรคมนาคมและสื่อ รองลงมาได้แก่ ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก สินค้าอุปโภคและบริโภค อาหารและเครื่องดื่ม พลังงานและสาธารณูปโภคและอื่น ๆ ตามลำดับ



หมายเหตุ : ขนาดของวงกลม คือดัชนีวัดขนาด ความหลากหลาย ความรวดเร็วของเทคโนโลยีในแต่ละอุตสาหกรรม

ภาพที่ 1 แนวโน้มการนำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ใช้ในเชิงธุรกิจอุตสาหกรรม [3]

การจัดการความขัดแย้งในยุค การเปลี่ยนแปลง ทั้งวิธีการดำรงชีวิต ลักษณะการ แสดงออกของพฤติกรรม ทักษะคติ ตลอดจน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันนำมาซึ่งความ หลากหลายของบุคคลอันเนื่องมาจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ รวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรใน หลายด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของการ ดำเนินงานและพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย และความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง จึงเป็นความ ท้าทายของผู้นำที่จะต้องบริหารความขัดแย้ง โดย นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรให้เกิดการบรรลุ เป้าหมาย [4] และขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

การจัดการความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องทราบ และเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน ทั้งความขัดแย้งจากการมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน การแข่งขันด้านทรัพยากร การสื่อสารบกพร่องและ ข้อมูลผิดพลาด ความคิดเห็นกับมาตรฐานการ ปฏิบัติงานไม่ตรงกัน โครงสร้างองค์กรที่ไม่ สอดคล้องกัน และความขัดแย้งจากค่านิยม ซึ่ง ความขัดแย้งมักเกิดจากการไม่เห็นด้วยหรือการไม่ ลงรอยกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่า

และระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีสภาพความคิด ความเชื่อ ความต้องการ ทักษะคติ ค่านิยม การรับรู้ วิธีการ ผลประโยชน์ และการสื่อสารที่แตกต่าง ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ ทำให้ขาดสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลไม่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีผลต่อ การการตัดสินใจย้ายหรือลาออกจากงาน ทำให้เกิด การขาดทรัพยากรบุคคล องค์กรขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตตกต่ำไปจนถึงการปิดตัวลงขององค์กรธุรกิจ

อ้างอิงผลการวิจัยกรณีศึกษา เรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัทยู นิคอนโนเวชั่น จำกัด [5] ทำการศึกษาสาเหตุความ ขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาความขัดแย้ง ทำให้บริษัทขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ขาดความสามัคคี การทำงานไม่ได้รับความร่วมมือ จากบุคคล ส่งผลกระทบให้การบริหารกลยุทธ์ด้าน ดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดโอกาสใน การแข่งขันทางธุรกิจโดยใช้วิธีการสำรวจเก็บ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรที่ ปฏิบัติงาน จำนวน 180 คน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างของ หน่วยงาน ($\bar{X}=3.62$) รองลงมา คือ ลักษณะของ บุคคล ($\bar{X}=3.61$) ความไม่สอดคล้องระหว่างคำสั่ง อย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ($\bar{X}=3.60$) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับ

เป้าหมายหน่วยงาน ($\bar{X}=3.57$) ความขาดแคลนทรัพยากร ($\bar{X}=3.51$) และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=3.50$) ตามลำดับ และจากการศึกษาวิจัยของสมาคมการจัดการของอเมริกา (America Management Association) พบว่าผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณร้อยละ 18-26 สำหรับจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรในระดับต่าง ๆ กรณีศึกษาเหล่านี้สะท้อนถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากประเด็นความขัดแย้งทั้งสิ้น จึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เป็นการทำลาย (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปอาหารเป็นหนึ่งใน 10 อุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษในพื้นที่โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก โดยอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารคือหนึ่งในธุรกิจที่น่าจับตามองและมีศักยภาพการเติบโตที่ค่อนข้างโดดเด่นในพื้นที่ EEC เพราะนอกจากจะเป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมเป้าหมายในกลุ่ม First S-Curve แล้ว อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทยยังมีความได้เปรียบจากปัจจัยพื้นฐานที่แข็งแกร่ง ไม่ว่าจะเป็นความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและวัตถุดิบทางการเกษตร รวมถึงมาตรฐานการผลิตที่ปลอดภัยและได้รับการยอมรับจากทั่วโลก สะท้อนถึงศักยภาพและความพร้อมของไทยในการก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารของโลกในอนาคต จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมอาหารมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ถือเป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานที่ส่งต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมอาหารจึงมีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการผลิตในขณะเดียวกันก็มีความจำเป็นในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของผู้ที่อยู่ใน

องค์กรเดิมและคนที่เข้ามาใหม่ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายเดียวกัน

จากความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อร้ายแรงอยู่เป็นอย่างมาก บทบาทของนักจิตวิทยาการเจริญเติบโตขององค์กรในขณะทีสภาวะภายนอกกำลังมุ่งผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องงานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาสาเหตุและแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งพฤติกรรมและการแสดงออกที่เปลี่ยนแปลงไปของคนในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ให้เกิดความพอดี โดยยังนำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมในกลุ่มอุตสาหกรรมและองค์กรภาคธุรกิจที่จะนำไปปรับใช้รับมือให้เกิดความมั่นคงในองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยจะนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก

2.2 เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำตามลักษณะ และโครงสร้างการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก

3. ประโยชน์ของการวิจัย

3.1 สถานประกอบการและองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอาหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนกำหนดนโยบาย กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนอุปสรรคที่เกิดขึ้นจาก

ความขัดแย้งภายในองค์กร ให้กลายเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.2 หน่วยงานรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางการวางแผนกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ของภาครัฐในการแก้ไขจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

3.3 สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาสามารถนำแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในการศึกษา ปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรในรายวิชาที่เกี่ยวข้องให้มีความทันสมัย และใช้เป็นกรณีศึกษาประกอบการเรียนการสอน

4. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่เกิดขึ้น ทำให้ตลาดหรืออุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันได้รับผลกระทบ และจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อความอยู่รอด สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร [3] ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมไว้ว่าเป็นเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมรวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ได้รับผลกระทบถึงขั้นล้มหรือปิดกิจการไป ซึ่งจะแตกต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่ถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิม ๆ เท่านั้น

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางการวางแผนดำเนินงานในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยเป้าหมายของการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างศักยภาพภาพที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) [6]

4.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
ความหมายของความขัดแย้งที่ได้ถูกระบุไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน [7] ให้นิยามไว้ว่า คำว่า “ขัดแย้ง” ประกอบด้วยคำสองคำกล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ชื่นไว้และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้เพราะความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน คำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Configure” ซึ่งมีความหมายว่า การต่อสู้ (Fight) การไม่ลงรอยกัน การไม่เข้ากัน อันเป็นเหตุเนื่องจากความคิด ความสนใจ วิธีการหรือการกระทำที่มีความแตกต่างกัน

ลักษณะความขัดแย้งออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้ [4]

4.3.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้วผลจะเกิดขึ้นในทางใด หากบุคคลพบว่าทางเลือกหลายทางแต่ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน

4.3.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ

หรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้

4.3.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคนซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม โดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมากอาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

4.3.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน และในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย

4.3.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่รวมกันแต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

พฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อ เป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร จำแนกกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังต่อไปนี้ [8]

4.4.1 การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะ

แก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพลวิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ เมื่อเราพบกับความขัดแย้ง การเอาชนะจึงเป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ หรือการพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางอื่น ๆ ให้ตัวเองได้รับการชนะ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ-แพ้” (Win-Lose Solution)

4.4.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้งโดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเองแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win Solution)

4.4.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่นพยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” (Lose-Lose Solution)

4.4.4 การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยากเป็นที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งโดยให้ตนเองเป็นผู้เสียสละแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหานี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ (Lose-Win solution)

4.4.5 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win Solution/Some Lose Solution)

4.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

ทฤษฎีองค์กร หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กันและรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่าเราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีการจัดองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร [9]

4.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับ ผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร [10]

แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ 5 ระดับ คือ แนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นสุดยอดของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด ประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ การยอมรับ การสร้างผลงาน การพัฒนาคน และจุดสูงสุด ภาวะผู้นำ 5 ระดับ มีดังต่อไปนี้ [10]

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position) ตำแหน่งหน้าที่เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุด เป็นระดับเริ่มต้น พลังโน้มน้าวอย่างเดียวซึ่งผู้นำที่มี

ตำแหน่งหน้าที่มี นั่นคือพลังโน้มน้าวที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ ผู้คนทำตามเพราะว่าจำเป็นต้องทำ ภาวะผู้นำแบบยึดตำแหน่งหน้าที่มีพื้นฐานมาจากสิทธิ ซึ่งมาจากตำแหน่งและคำนำหน้า การมีตำแหน่งผู้นำไม่ได้มีอะไรเสียหาย แต่การใช้ตำแหน่งบังคับให้คนอื่นทำตามนั้นเป็นสิ่งที่ผิด ผู้นำไม่ควรนำตำแหน่งหน้าที่มาใช้เป็นอิทธิพลหรือโน้มน้าวและผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่าง ๆ

ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission) พื้นฐานทั้งหมดของระดับที่ 2 อยู่ที่ความสัมพันธ์กับคนอื่นในระดับของการยอมรับ ผู้คนจะยอมทำตามเพราะพวกเขาอยากจะทำ เมื่อคุณชอบใคร แล้วปฏิบัติต่อเขาในฐานะเป็นบุคคลที่มีหัวใจหัวใจและมีคุณค่า เท่ากับคุณก็ได้เริ่มสร้างบารมีกับพวกเขา คุณได้สร้างความไว้วางใจขึ้นมา บรรยาอากาศจะเริ่มเป็นไปในทางที่ดีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ที่ทำงาน ในยามว่างหรือขณะทำงาน

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production) อันตรายประการหนึ่งของการก้าวไปถึงระดับของการยอมรับ คือ ผู้นำอาจจะหลงพอใจแล้วอยากหยุดอยู่แค่นั้น ทว่าผู้นำที่ดีจะไม่ได้แค่สร้างบรรยาอากาศการทำงานที่ดีเท่านั้น แต่จะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วย นี่ละคือเหตุผลที่ต้องก้าวขึ้นไปในระดับที่ 3 ซึ่งมีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ผลงานต่าง ๆ ที่ได้สร้างขึ้นมา ในระดับของการสร้างผลงานนี้ ผู้คนจะเริ่มทำตามผู้นำ อีกทั้งผู้นำจะมีความน่าเชื่อถือ และสามารถโน้มน้าวหรือผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่าง ๆ ได้

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People Development) ผู้นำจะทำผลงานได้ดีเยี่ยม ไม่ใช่เพราะอำนาจของเขา แต่เป็นเพราะความสามารถในการให้อำนาจผู้อื่นนั่นเอง นี่คือหัวใจสำคัญของระดับที่ 4 ผู้นำในระดับนี้จะนำตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างผลงานไปทุ่มเทช่วยเหลือทีมงาน และพัฒนาให้คนเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำด้วยฝีมือของพวกเขาเอง ผลที่ตามมาคือผู้นำระดับที่ 4 จะสร้างบุคคลแบบเดียวกับเขาขึ้นมา การสร้างผลงานอาจช่วยให้ได้ชัยชนะในการแข่งขัน แต่การสร้างหรือพัฒนาคน ผู้นำ

จะเริ่มทำผลงานได้อย่างดีเยี่ยม จะช่วยให้คว้าตำแหน่งชนะเลิศ

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle) ระดับที่สูงที่สุดและยากที่สุดของภาวะผู้นำ คือระดับที่เรียกว่าจุดสูงสุด แม้ผู้คนส่วนใหญ่เรียนรู้ที่จะปีนจากระดับที่ 1 จนไปถึงระดับที่ 4 ได้ แต่ระดับที่ 5 นอกจากจะต้องใช้ความพยายาม ทักษะ และความตั้งใจจริงแล้ว ยังต้องใช้ความสามารถอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำที่มีพรสวรรค์เท่านั้นที่จะไปถึงระดับดังกล่าวได้ ถามว่าผู้นำในระดับที่ 5 ทำอะไร พวกเขาจะพัฒนาผู้คนให้กลายเป็นผู้นำในระดับที่ 4 นั่นเอง ถ้ามีคนที่น่าเคารพนับถือ น่าคบหา และสร้างผลงานได้ คนแบบนี้ก็โน้มน้าว หรือผลักดันคนอื่น และมีลูกน้องได้ไม่ยาก การทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำส่วนมากไม่ค่อยทำเรื่องนี้ เพราะจะต้องทำอะไรมากมายเมื่อเทียบกับการทำหน้าที่ของผู้นำไปอย่างเดียว

ดังนั้น ผู้นำควรบริหารงานเพื่อลดความขัดแย้งโดยการให้ออกาสบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งควรใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความชำนาญของบุคลากรในองค์กรโดยไม่เลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรที่มีเส้นสายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักความเที่ยงธรรม [11]

4.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามตัวแปรต้น ดังนี้ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 392 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทั้งนี้ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมในระดับปานกลาง โดยวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและการประนีประนอม มีการใช้ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบอื่น มีการใช้ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับ คือ การยอมรับ การหลีกเลี่ยงและการแข่งขันหรือเอาชนะ ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุการทำงาน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอายุและอายุการทำงานต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษา ปวส. หรือเทียบเท่า มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงและการยอมรับแตกต่างและสูงกว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีตำแหน่งงานระดับ 1-3 มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมรับแตกต่างและสูงกว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีตำแหน่งงานระดับ 7-8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 [12]

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา 3) ศึกษาความคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ จำนวน 260 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มแบบง่าย และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เห็นว่าควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ [13]

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด และเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกสายงาน โดยการใช้

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.62$) รองลงมาคือ ลักษณะของบุคคล ($\bar{X}=3.61$) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ($\bar{X}=3.60$) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.57$) ความขาดแคลนของทรัพยากร ($\bar{X}=3.51$) และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=3.50$) ตามลำดับ สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญคือ การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างของหน่วยงาน เนื่องจากการเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายหน่วยงานไม่สามารถปรับตัวได้ [5]

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และทหการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($R=0.87$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 [14]

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการดำเนินงานมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยนี้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น ดังนี้

5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จำนวน 295 ราย [15]

5.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จำนวน 169 ราย จากตารางการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan [16]

จากการคำนวณข้างต้นจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 ราย ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง 5% [11] สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ จะใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียง 100 ตัวอย่าง ตามข้อจำกัดของ

งานวิจัยและทำการสุ่มแบบอย่างง่าย (Random Sampling)

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย และการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ สถานที่ตั้งกิจการ สัญชาติของกิจการ ระยะเวลาดำเนินกิจการ จำนวนบุคลากร บุคลากรของกิจการส่วนใหญ่ และผู้บริหารของกิจการส่วนใหญ่ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์จัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก ประกอบด้วยทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมรับ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีจำนวน 25 ข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) [17]

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบข้อความปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ

ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรม
การผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก

5.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)
เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม
ตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอน
ดังนี้

5.2.2.1 กำหนดกรอบแนวความคิด
งานวิจัย โดยศึกษาการเลือกตัวแปรต้นให้เหมาะสม
กับหัวข้อการวิจัย รวมถึงศึกษาหลักการออกแบบ
แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย เพื่อให้แบบสอบถาม
มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.2.2 ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ
เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ
หัวข้องานวิจัย รวมถึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

5.2.2.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
โดยพิจารณาถึงเนื้อหาข้อคำถามที่สอดคล้องกับ
หัวข้องานวิจัย ประเด็นและขอบเขตของคำถามให้
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการ
วิจัยเกี่ยวกับแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ
ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ

5.2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับ
ร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง
มีความรู้ และประสบการณ์ในประเด็นที่
ทำการศึกษาศึกษาพิจารณาแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน
เพื่อคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่าง
ข้อคำถามกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ (Item
Objective Congruence : IOC) จากคะแนนเต็ม
1 ผลที่ได้จากการคำนวณหาค่าดัชนีความ
สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือ
วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.60-1.00 ทุกข้อ
ซึ่งมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.50 แสดงว่าข้อ
คำถามในแบบสอบถามฉบับร่างมีความสอดคล้อง
กับวัตถุประสงค์ ดังกล่าวผลที่ได้หลังจากคำนวณ
ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
หรือวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้นำค่าพร้อมแบบประเมิน
ของผู้เชี่ยวชาญ มาใช้เป็นแนวทางสำหรับออกแบบ
และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อ

คำถามที่ชัดเจนและตรงประเด็น สามารถตอบ
ประเด็นปัญหาได้

5.2.2.5 ทดสอบแบบสอบถามโดย
การนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่
มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา
ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต
อาหาร เขตภาคตะวันออก จำนวน 30 คน

5.2.2.6 นำผลการสำรวจมา
วิเคราะห์ โดยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบ
ตรวจสอบรายการ (Check List) จะคำนวณหาค่า
อำนาจจำแนก (Discrimination) ด้วยวิธีวิเคราะห์
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:
S.D.) ปรากฏผลได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.87
ในส่วนของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คำนวณหา
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)
ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ปรากฏ
ผลได้ค่า 0.92

5.2.2.7 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
ตามผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก และค่าความ
เชื่อมั่นของแบบสอบถาม ก่อนนำแบบสอบถามไป
ใช้จริง

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน
ดังนี้

5.3.1 จัดการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่ม
ตัวอย่างที่ได้เลือกไว้ข้างต้น โดยประสานงานกับ
เพื่อนนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยเช่น คู่ค้าธุรกิจ พาร์ทเนอร์ที่ซึ่ง
อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาค
ตะวันออก ทั้งในรูปแบบของเอกสารและ
แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ตามความสะดวกของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแจกแบบสอบถาม
มากกว่าเป้าหมาย 10% เพื่อป้องกันการตอบ
แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์

5.3.2 รวบรวมแบบสอบถามพร้อม
ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของ
แบบสอบถาม โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์
แล้วนำมาสรุปคะแนนของแต่ละข้อคำถาม

5.3.3 นำผลคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ ซึ่งเก็บไว้ในลักษณะที่เป็นฐานข้อมูล (Data Base) ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

5.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกลงในโปรแกรมฯ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตามลำดับดังนี้

5.4.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นร้อยละ (Percentage)

5.4.2 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นร้อยละ (Percentage)

5.4.3 ข้อมูลแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จากแบบสอบถามตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ที่คำนวณได้ส่วนใหญ่จะมีทศนิยม 2 ตำแหน่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง [11] ตามเกณฑ์กำหนดการแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ออกเป็นช่วง [17]

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	อยู่ในเกณฑ์กำหนด
1.00–1.49	ให้ความสำคัญน้อยที่สุด
1.50–2.49	ให้ความสำคัญน้อย
2.50–3.49	ให้ความสำคัญปานกลาง
3.50–4.49	ให้ความสำคัญมาก
4.50–5.00	ให้ความสำคัญมากที่สุด

5.4.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จำแนกตามสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลด้านเพศ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วย t-Test และจะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรเป็นรายกลุ่มสำหรับตัวแปร ด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน กรณีพบค่าความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม จะวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่อีกครั้งโดยใช้ Scheffe Analysis

5.4.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก จำแนกตามลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านสัญชาติของกิจการ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วย t-Test และจะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรเป็นรายกลุ่มสำหรับตัวแปรด้าน สถานที่ตั้งกิจการ ระยะเวลาดำเนินกิจการ จำนวนบุคลากร บุคลากรของกิจการส่วนใหญ่ และผู้บริหารของกิจการส่วนใหญ่ กรณีพบค่าความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม จะวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่อีกครั้งโดยใช้ Scheffe Analysis

5.4.6 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากแบบสอบถามตอนที่ 4 มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นความถี่ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

6. ผลการวิจัย

6.1 ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอยู่ในช่วงอายุ 30-40 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้น

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวม

แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	$\bar{X}$	S.D.
โดยภาพรวม	3.65	0.46
ด้านการเอาชนะ	2.90	0.80
1. ท่านต้องการเอาชนะ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งตามแนวทางที่ตนเองต้องการเป็นสำคัญ	3.16	1.05
2. ท่านพยายามหาข้อมูล นำมาโน้มน้าวเพื่อเอาชนะเหตุผลของผู้อื่นเสมอ	3.65	1.04
3. ท่านจะไม่รับฟังเหตุผลของผู้อื่น เมื่อรู้สึกถูกเอาเปรียบ หรือไม่ยุติธรรม	2.80	1.19
4. ท่านจะแน่วแน่และยึดมั่นในการตัดสินใจของท่าน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วย	2.75	1.09
5. ท่านมักใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับให้ผู้อื่นจำยอมเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	2.16	1.13
ด้านการร่วมมือ	4.17	0.66
6. ท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเต็มที่	4.44	0.67
7. ท่านมีการจัดกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีอยู่เสมอ	4.05	1.00
8. ท่านมักใช้การลงมติด่วนร่วมกัน กรณีเกิดความสำคัญหรือความต้องการที่ไม่ตรงกัน	4.12	0.91
9. ท่านมีการแลกเปลี่ยน เปิดเผย ข้อมูลปัญหาที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายเพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน	4.35	0.70
10. มีการจัดกิจกรรมร่วมกันของทุกฝ่ายตามเทศกาล และมีการมอบของขวัญให้บุคลากรทุกคนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ	3.91	1.02
ด้านการประนีประนอม	3.97	0.64
11. ท่านไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม อย่างเห็นได้ชัดหรือซ่อนเร้น	3.61	1.24
12. ท่านรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณี โดยไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่ดีทั้ง 2 ฝ่าย ภายใต้ความถูกต้องเป็นสำคัญ	4.24	0.79
13. ท่านแสวงหาวิธีการไกล่เกลี่ย โดยนำเสนอข้อดีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับ ในการแก้ปัญหา	4.28	0.70
14. ท่านมักเลือกแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการยอมทำตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย	3.56	1.09
15. ท่านพยายามแก้ปัญหาโดยเสนอทางสายกลางให้ทั้งสองฝ่ายเพื่อให้เกิดความยุติธรรม	4.17	0.79
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.17	0.88
16. ท่านจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงการพูดคุยหรือเผชิญหน้าโดยตรงของทั้ง 2 ฝ่าย	3.07	1.17
17. ท่านให้ความสำคัญในการมอบงาน โดยไม่มอบหมายงานให้กับคู่กรณีทำงานร่วมกัน เพื่อลดการปะทะ	3.27	1.09
18. ท่านหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และตอบโต้ เพื่อความเข้าใจและลดความขัดแย้งรุนแรง	3.06	1.10
19. ท่านจะใช้วิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา เมื่อเกิดบรรยากาศความขัดแย้งขึ้น	3.49	1.15
20. กรณีเกิดความขัดแย้งเล็กน้อย ท่านจะทำเป็นเหมือนว่าไม่ทราบเรื่อง หรือไม่ให้ความสำคัญ	2.98	1.21

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการยอมรับ	4.00	0.60
21. ท่านแสดงให้เห็นถึงความเป็นกลาง ในการสนับสนุนทุกฝ่ายโดยทั่วกัน ไม่มีการลำเอียง	4.25	0.78
22. ท่านเสียสละความต้องการหรือเป้าหมายส่วนตัว เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของส่วนรวม	3.91	0.87
23. ท่านมีเกณฑ์ที่ชัดเจน และเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลที่ได้รับการประเมิน	4.19	0.73
24. ท่านจะแก้ไขปัญหความขัดแย้ง โดยนึกถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าของตนเองเสมอ	3.90	0.78
25. ท่านกล่าวชื่นชมผู้ที่ยอมนิ่งหรือถอยให้ผู้อื่น ทั้งที่ผู้อื่นไม่ใช่ฝ่ายผิด	3.76	0.95

ตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก โดยภาพรวม พบว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมรับ อยู่ในระดับมาก และด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

7. อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายเพื่อเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเสนอและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนหรือขัดแย้งได้ดังนี้

7.1 ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก โดยภาพรวม และในรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม และในรายด้านประกอบด้วย ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมรับ และด้านการประนีประนอม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่ระดับความสำคัญในด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับปานกลาง เป็นเพราะว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มักเลือกใช้กลยุทธ์จัดการความขัดแย้งในรูปแบบการให้ความร่วมมือ และการประนีประนอม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการคลี่คลายแก้ไขปัญหความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างสันติวิธี ด้วยความจริงหรือความรู้ที่ครบถ้วนรอบด้านที่สะท้อนให้เห็นคุณค่า เจตนา และเป้าหมายร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ที่เหมาะสมเท่าเทียมกัน แต่ไม่ได้หมายความว่ากลยุทธ์ดังกล่าวคือวิธีการจัดการที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เนื่องจากวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งความขัดแย้งในแต่ละองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นระดับความรุนแรง สิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้นำองค์กรทั้งสิ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องหากระบวนการวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ผลการจัดการความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win – Win ซึ่งสอดคล้องกับ [4] มากกว่าการจัดการความขัดแย้งในด้านการเอาชนะและหลีกเลี่ยง ที่มักจะเลือกแก้ไขความขัดแย้งโดยพยายามใช้อำนาจเด็ดขาดจัดการปัญหาให้จบอย่างรวดเร็วที่สุด ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น หรืออาจไม่ให้ความร่วมมือวางตัวอยู่เหนือ

ความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ทำให้ผลการจัดการความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Lose – Win หรือ Lose – Lose ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย [12] เรื่องการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมในระดับปานกลาง โดยวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและการประนีประนอมมีการใช้ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบอื่น มีการใช้ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับ คือ การยอมรับการหลีกเลี่ยงและการแข่งขันหรือเอาชนะ

7.2. จากผลวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก โดยภาพรวม เมื่อจำแนกตามสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ [13] เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า เพศชายมักแสดงออกถึงความสามารถในการปกป้องตนเอง มุ่งเอาชนะปัญหาโดยเลือกใช้วิธีที่ระงับหรือยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรวมถึงการมีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ส่วนลักษณะของเพศหญิงมีความอ่อนโยน ไม่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ มักแสดงพฤติกรรมการเอาใจหรือสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แสดงออกในด้านความเป็นมิตร การเป็นที่ยอมรับและการช่วยเหลือผู้อื่น

7.3 จากผลวิจัยพบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกันมีการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก ด้านการเอาชนะ เมื่อจำแนกตามสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่

ระดับ 0.05 โดยผู้นำที่มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปี จะมีลักษณะจริงจังทุ่มเทให้กับงาน ชอบความมีระเบียบแบบแผน ไม่ชอบความเสี่ยง ตรงไปตรงมา ต้องการเป็นที่ยอมรับเหนือผู้อื่น อนุรักษ์นิยมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไข ปัญหาจากความคิดเห็นหรือแนวทางของตน สอดคล้องกับแนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิมที่ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สร้างสรรค์ ความไม่เข้าใจ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดความไว้วางใจกัน ระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน หากองค์กรใดปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้นำหรือผู้บริหาร ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่ทำลายขององค์กร [4] จึงมีการให้ระดับความสำคัญในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านการเอาชนะ มากกว่าผู้นำอายุน้อยกว่า 30 ปี และอายุระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี ที่มีลักษณะไม่ชอบความเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ อยากรทำงานที่มีความอิสระได้ความรู้ใหม่ ๆ หลากหลาย ชอบช่วยเหลือสังคม เข้าสังคมได้และทำงานเป็นทีมเก่ง ด้วยช่วยอายุที่แตกต่างกันจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงภาวะความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ [12] เรื่องการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ด้านอายุ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มายุต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

7.4 จากผลวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำ ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก ด้านการยอมรับ เมื่อจำแนกตามสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเสียสละ

ความต้องการหรือเป้าหมายส่วนตัว เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของส่วนรวม ยอมรับความผิดพลาดอย่างมีเหตุผล มีการให้ระดับความสำคัญในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านการยอมรับ มากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [12] เรื่องการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าด้านระดับการศึกษา พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษา ปวส.หรือเทียบเท่า มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงและการยอมรับแตกต่างและสูงกว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

8. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

8.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

8.1.1 กลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรควรนำมาบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมรับเพื่อให้ผู้ร่วมงานในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.2 ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการพูด การฟัง ทักษะการประนีประนอม การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความ

ยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี

8.1.3 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมการแข่งขัน กีฬา จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ จัดกิจกรรมทัศนศึกษาและการศึกษาดูงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน

8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ของผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทอื่นหรือในเขตภาคอื่น ๆ ของประเทศที่มีแหล่งอุตสาหกรรมต่อไป

8.2.2 ควรศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงเพื่อที่จะหาวิธีการจัดการความขัดแย้งได้ถูกต้องถูกวิธี เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรโดยลดปัญหาความขัดแย้ง โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเจาะลึกสาเหตุของความขัดแย้งอย่างชัดเจน

8.2.3 ควรศึกษาแนวทางการเลือกใช้ กลยุทธ์เพื่อจัดการความขัดแย้งในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในองค์กร และปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยเพิ่มเติม

9. รายการอ้างอิง

- [1] สุทธธัญญ์ ใจชื่อ. (2562). [ออนไลน์]. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Smart Society Development*. [สืบค้นเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2563]. จาก https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/4180/evpvs/EIC_Insight_Bigdata.pdf
- [2] สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2562). [ออนไลน์]. การดำรงชีวิตจะเปลี่ยนไป *Disruptive Technology*. [สืบค้นวันที่ 21 มีนาคม 2564]. จาก https://library.parliament.go.th/ejournal/content_af/2562/feb2562-4.pdf

- [3] สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2562). [ออนไลน์]. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม. [สืบค้นวันที่ 03 กุมภาพันธ์ 2564]. จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/main.php?filename=The_Secretariat
- [4] Thomas, K. (2006). [online]. *Making Conflict Management a Strategic Advantage*. [cited 2021 Jan. 15]. Available from: URL: https://www.psychometrics.com/content/uploads/2015/05/conflictwhitepaper_psychometrics.pdf
- [5] อธิระเดช พันธศรี. (2560). การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค มหาวิทยาลัยสุรนารี.
- [6] Simpson P. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 283-296.
- [7] ราชบัณฑิตยสถาน. (2563). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- [8] Pheuman, Roy. W. & Bruehl, Margaret.E. (1982). *Managing Conflict: A Complete Process-Centered Handbook*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [9] Ghillyers, A. W. (2012). *Management Now*. New York: McGraw-Hill.
- [10] John C. Maxwell. (2013). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential Paperback*. New York: Center Street.
- [11] Supakorn P., & Thanakit V. (2020). Organizational Commitment Development Model in Semiconductor Industry. *Journal of Industrial Business Administration*, 2(2), 87-99.
- [12] สิริมาศ แสงแก้ว. (2562). การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. การศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [13] จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [14] บุญทริกา วงษ์วานิช. (2560). [ออนไลน์]. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการ มทร. สุวรรณภูมิ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. [สืบค้นวันที่ 13 มกราคม 2564]. จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmutsb-hs/article/download/126083/136577>
- [15] กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2563). [ออนไลน์]. จำนวนอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร. [สืบค้นวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564]. จาก <https://www.diw.go.th>.
- [16] Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample sizes for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- [17] ธาณินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 18 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญปิยสิเนซาร์แอนด์ตี.