

การบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์การกีฬา  
แห่งประเทศไทย ภาค 2

Organization Conflict Management: A Case study of  
the Sports Authority of Thailand, Region 2

อมรรัตน์ ชูแหละ

Amornrat Chulae

Camornrat@gmail.com

Received: 22/10/62 Revised: 19/11/62 Accepted: 19/11/62

บทคัดย่อ

ผลงานวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในสังกัดศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะเกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่ใช้คนไม่ตรงกับสายงาน ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชามีน้อย เนื่องจากลักษณะโครงสร้างขององค์กร และสายการบังคับบัญชามีลักษณะชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาสั้น ความขัดแย้งทางความคิดเป็นเรื่องปกติ เป็นเหตุการณ์ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก สามารถหาข้อยุติได้ไม่ทำให้องค์การเกิดความเสียหายหรือเกิดผลกระทบ ความขัดแย้งในหน้าที่ เกิดจากโครงสร้างที่มีความคลุมเครือและการมอบหมายภารกิจที่ไม่ชัดเจน ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นมีอยู่น้อย เกิดจากการพิจารณาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่อาจทำให้

---

\*ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ มวกเหล็ก ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2

เกิดความขัดแย้งในระดับชั้นของพนักงานได้ และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการเกิดได้ยาก เนื่องจากมีระบบโครงสร้างสายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และมีโครงสร้างที่ชัดเจน

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้ง, การบริหารความขัดแย้ง, องค์กร

### Abstract

The research titled “Organizational conflict management: a case study of the Sports Authority of Thailand, Region2” is a qualitative research. Data were collected by interviewing 15 key informants, specifically selected for those involved in the operation under the Sports Authority of Thailand, Region 2. Objectives of the study were to explore the conflicts of roles, conflict in the authority of the supervisor, conflict of thought, conflict of duty, conflicts between levels, and conflicts between supervise division and managing division. The research found that role conflicts arise from organizational structures that do not put the right man on the right job. There is a small conflict of commanding authority which due to the organizational structure and the chain of command is clearly characterized with a short chain of command. Conflict of ideas is very common and not harmful. Resolutions can be found without causing damage or badly effect to the organization. Conflict of duty caused by ambiguous structures and unclear assignments was found. There is little conflict between the levels which caused by work promotion. And conflicts between supervise division and managing division are difficult to occur. It is because there is an unrelated work structure system and has a solid structure.

**Keywords:** conflict, conflict management, organization

## ความนำ

ความขัดแย้ง (Conflict) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งผลให้พฤติกรรมองค์การแสดงออกมาดีหรือไม่ ถ้าหากองค์การใดเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในแล้วขาดการบริหารจัดการที่ดีย่อมมีการต่อต้านทันที อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและไม่มีใครต้องการไม่ยากให้เกิดขึ้น แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้งในองค์การ แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ อุทัย หิรัญโต (2523) สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา วิธีการที่จะคลี่คลายหาทางออกเราไม่อาจห้ามไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่เราอาจจะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่รุนแรงนำไปสู่ทางตัน และเราสามารถที่จะสร้างกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือข้อพิพาททั้งหลายนั้นได้ ขณะที่ วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 68) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยมหรือเกิดการแข่งขัน ในเรื่องของอำนาจสถานภาพ เป้าหมายและการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

โดยสรุปแล้วความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้ คือ ความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกันมีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน

หรือแย้งซึ่งกันในเรื่องเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์ และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสีย ถูกกดดัน หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียด เพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วย และมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางการตรงกันข้าม

ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 ในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งหนึ่งก็มีสภาพปัญหาไม่แตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งมีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรระหว่างพนักงานด้วยกันอยู่เสมอ เช่น ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสนก้าวก่ายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานภายในไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำหรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น เกิดความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์สำนักงาน ความขัดแย้งเกี่ยวกับวินัยการมาปฏิบัติงาน ความขัดแย้งในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ซึ่งเกิดจากการตีความหมายของตัวระเบียบแตกต่างกันในแต่ละส่วนงาน การเลือกปฏิบัติระหว่างพนักงานด้วยกันอันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือความไม่ชอบส่วนบุคคล ความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์ รวมทั้งการให้บำเหน็จความดีความชอบในการปฏิบัติงาน อาทิ กรณีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่มีข้อจำกัดด้านวงเงิน ตลอดจนการกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษสำหรับพนักงานหรือโบนัสประจำปี ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 อาจทำให้พนักงานขาดการประสานความร่วมมือที่ดีในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลงเรื่อยๆ อันจะส่งผลกระทบต่อนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารไม่ประสบผลสำเร็จ

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยในบริบทการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยเน้นไปที่พนักงานของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 ผู้วิจัยจึงเลือกวิจัยภายใต้หัวข้อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 เพื่อศึกษาความขัดแย้งในองค์กรในด้านต่างๆ อาทิ ด้านความขัดแย้งในบทบาทของพนักงาน ซึ่งเกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่ง ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า จะเลือกตำแหน่งไหน เมื่อถึงเวลาที่ต้องเลือก ด้านความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ด้านความขัดแย้งทางความคิดของพนักงาน เช่น การเข้าใจกันคนละด้าน สิ่งที่ต้องการต่างกัน การรับรู้ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมส่วนบุคคล ด้านความขัดแย้งในหน้าที่ของพนักงาน การทำงานที่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ด้านความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นของพนักงาน และ ด้านความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ จากสาเหตุในด้านต่างๆ นั้น ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดลง ดังนั้น หากบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในระดับปฏิบัติทุกคนทำความเข้าใจการจัดการความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุอะไรจะช่วยกันควบคุมหรือรักษาระดับและจัดการความขัดแย้งไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ได้อย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งและขจัดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในบทบาทของพนักงานศูนย์การกีฬา
2. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ศูนย์การกีฬาฯ
3. เพื่อศึกษาความขัดแย้งทางความคิดของพนักงานศูนย์การกีฬา

4. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในหน้าที่ของพนักงานศูนย์การกีฬา
5. เพื่อศึกษาความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นของพนักงานศูนย์การกีฬา
6. เพื่อศึกษาความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการของศูนย์การกีฬา
7. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. แหล่งข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้คัดเลือกแบบเจาะจง เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในสังกัดศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 รวมทั้งสิ้น 15 คน ได้แก่

1. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัด จำนวน 2 คน (จ.สระบุรี และ จ.กาญจนบุรี)
2. หัวหน้างาน จำนวน 3 คน
3. พนักงาน จำนวน 5 คน
4. ผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการ จำนวน 5 คน

### แหล่งข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

*ส่วนที่ 1* เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับชื่อหน่วยงาน ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่สัมภาษณ์ ตำแหน่ง อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และระดับการศึกษา

*ส่วนที่ 2* แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารเกี่ยวกับความขัดแย้ง และแบบแผนของการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ สามารถนำผลจากการศึกษาไป

ประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทางเดียวกัน

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2

### การรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการออกไปขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เกี่ยวข้องตอบแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยออกไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth or intensive interview)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth or intensive interview)
2. สรุปผลการสัมภาษณ์ เป็นพรรณนาวิเคราะห์
3. วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ตามจุดประสงค์และขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนดไว้
4. ข้อเสนอการวิเคราะห์และสรุปผล นำข้อมูลมาเรียบเรียงตามขอบเขตเนื้อหา โดยนำเสนอผลการวิจัย ค้นคว้า แบบพรรณนาวิเคราะห์ พร้อมทั้งสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการวิจัย การบริหารความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีอายุระหว่าง 45-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุต่ำกว่า 30 ปี อายุ 31-35 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 12.50 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาไม่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 12.50 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 ขึ้นไป และมีตำแหน่งผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการฯ เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 25.00

2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 ผลการศึกษา พบว่า

2.1 ความขัดแย้งในบทบาทของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่างค์การทุกองค์การจะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมีระดับความรุนแรงมากขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ และอีกประเด็นของการเกิดความขัดแย้ง เกิดจากโครงสร้างขององค์การที่ใช้คนไม่ตรงกับสายงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจนหรือซ้ำซ้อนกัน

แบ่งงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นสาเหตุสำคัญ เพราะพนักงานอาจไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่าเป็นความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจเกิดความขัดแย้งได้น้อย เนื่องจากลักษณะโครงสร้างขององค์กร และสายการบังคับบัญชามีลักษณะชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาสั้น เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ในการสั่งการมีการยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

2.3 ความขัดแย้งทางความคิดของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่าเป็นความขัดแย้งทางความคิดเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์กร เนื่องจากแต่ละคนต่างมีมุมมองความคิดเป็นของตนเอง เมื่อมีการรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็นก็ย่อมมีความคิดเห็นที่ต่างกันหลากหลายความคิด แต่ก็ก็เป็นเหตุการณ์ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก สามารถหาข้อยุติได้ไม่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือเกิดผลกระทบ

2.4 ความขัดแย้งในหน้าที่ของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่าเป็นความขัดแย้งในหน้าที่เกิดขึ้นได้ อาจด้วยสาเหตุหลายด้าน การมีเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ด้านโครงสร้างที่มีความคลุมเครือหรือไม่มอบหมายงานให้เป็นการกิจหลัก ทำให้พนักงานไม่ทราบบทบาทหน้าที่หลักที่ต้องดำเนินการ

2.5 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องการเสนอความคิดเห็น การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การพิจารณาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับชั้นของ

พนักงานได้ เนื่องจากองค์การมีการสร้างระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่าง ยุติธรรมและเสมอภาค จึงเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์การ

2.6 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนาจ พบว่า โดย ภาพรวมมีความคิดเห็นว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนาจ เป็นไปได้ยากที่จะเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากมีระบบ โครงสร้าง สายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และมีโครงสร้างที่ชัดเจน

สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 2 นั้น มีแนวทางหลากหลายแนวทาง กล่าวโดยสรุป การบริหารความขัดแย้งที่กลุ่มตัวอย่างได้ระบุ มีดังนี้ คือ 1) การบริหารความขัดแย้งจากสาเหตุค่านิยม ทักษะคติ การรับรู้และความรู้สึก ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปรับเปลี่ยนค่านิยม ทักษะคติ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ และการรับฟังความคิดเห็น 2) การบริหารความขัดแย้งจาก พฤติกรรมส่วนตัว ได้แก่ กำหนดรางวัลและบทลงโทษ การส่งเข้ารับการฝึกอบรมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนตัว 3) บริหารความขัดแย้งจากประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ได้แก่ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ การถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ 4) การบริหารความขัดแย้งจากผลประโยชน์ส่วนตัว ได้แก่ ยืดระบบ คุณธรรมจริยธรรมสับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน และให้บุคคลภายนอกร่วมประเมิน 6) การ บริหารความขัดแย้งจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคี ได้แก่ เสริมสร้างการ ทำงานเป็นทีม การทำกิจกรรมร่วมกัน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน และการ ประนีประนอม 7) การบริหารความขัดแย้งจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาหรือสาย การบังคับบัญชา ได้แก่ ประชุมชี้แจงกำหนดแนวทาง ยืดสายการบังคับ และการติดตาม ประเมินผล 8) การบริหารความขัดแย้งจากการความไม่ชัดเจนคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ได้แก่ จัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้ชัดเจนถูกต้อง การปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงานและ

วางแผนอัตรากำลังคนให้เพียงพอ 9) การบริหารความขัดแย้งจากโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร ได้แก่ กำหนดโครงสร้างหน้าที่ส่วนราชการให้ชัดเจนเป็นปัจจุบัน และการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยภาค 2 พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาทของพนักงาน โดยภาพรวมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จากสภาพองค์กรที่มีความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรที่ไม่ชัดเจน ความไม่เข้มงวดในกฎระเบียบ และการมีทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งสาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุด คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ เพราะการมอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถ ทำให้บุคคลเข้าใจในบทบาทตัวเองผิดไม่รับผิดชอบงาน ทำให้เกิดความสับสนไม่ทราบว่าเป็นหน้าที่ของใครกันแน่ จึงเกิดการเกี่ยงงานกันหรือการแย่งงานอันนำมาซึ่งความขัดแย้ง ความคลุมเครือขององค์กรที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไรความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบ ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งในบทบาทของพนักงานสอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) ซึ่งได้จำแนกความขัดแย้งภายในองค์กร จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งในประเด็น 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict)

ประกอบด้วย ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นและความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนาจการ สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role) ซึ่งมาจากโครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ และอำนาจหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยและเกิดขึ้นด้วยสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ การไม่เข้าใจในคำสั่ง คำสั่งไม่ชัดเจน สั่งงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่การสั่งการของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นได้น้อย เพราะโครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจน มีสายบังคับบัญชาสั้น และมีบทบาทที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชามีความสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ซึ่งได้จำแนกความขัดแย้งภายในองค์กร จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งในประเด็น 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นและความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนาจการ ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ และสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ซึ่งได้กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งมี 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม ความรู้สึก และอารมณ์ ซึ่งความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารงาน แต่ตามสายบังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาโดยหน้าที่ และยังสอดคล้องกับมานอช สุขเหลือ (2545) ที่ได้

สรุปว่าความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสาร การทำงานอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป้าหมายส่วนตัว วิธีการทำงานที่ต่างกัน ค่านิยม ทศนคติ ประสบการณ์ อำนาจ แบ่งรูปแบบการปกครองผู้บังคับบัญชา ขาดจิตวิญญาณในการมีส่วนร่วม พื้นฐานการศึกษา ระบบผลตอบแทนไม่ยุติธรรม ผลประโยชน์ส่วนตัวที่ขัดกันเป็นต้น

3. ความขัดแย้งทางความคิดโดยภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งทางความคิด เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ทุกระดับ เนื่องจากแต่ละคนต่างมีมุมมองความคิดเป็นของตนเอง เมื่อมีการรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็นก็ย่อมมีความคิดเห็นที่ต่างกันหลากหลายความคิด แต่ก็ก็เป็นเหตุการณ์ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก สามารถหาข้อยุติได้ไม่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือเกิดผลกระทบ มีความสอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์ (2542) กล่าวว่า ความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสนใจ พฤติกรรม ความสนใจที่ว่าอาจเป็นความสนใจที่ต่างกัน หรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความขัดแย้งในหน้าที่ โดยภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งในหน้าที่ เกิดโดยภาพรวมมีความคิดเห็นที่ ความขัดแย้งในหน้าที่เกิดขึ้นได้ อาจด้วยสาเหตุหลายด้าน การมีเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ด้านโครงสร้างที่มีความคลุมเครือหรือไม่มอบหมายงานให้เป็นภารกิจหลัก ทำให้พนักงานไม่ทราบบทบาทหน้าที่หลักที่ต้องดำเนินการ มีความสอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์ (2542) สำหรับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) กล่าวว่า ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งอาจไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

5. ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น โดยภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น เช่น เรื่องผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งเป็นประโยชน์ส่วนตัว การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลโบนัส หากจัดสรรไม่ลงตัวหรือเกิดการยอมรับไม่ได้ก็จะเป็นปัญหาความขัดแย้ง ชุ่ยข้องหมองใจกัน จนไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันหรือเกิดการต่อต้านได้ตลอดจน การพิจารณาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับชั้นของพนักงานได้ ถ้าหากองค์กรไม่มีการสร้างระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและเสมอภาค มีความสอดคล้องกับ วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ ความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยมหรือเกิดการแข่งขัน ในเรื่องของอำนาจสถานภาพ เป้าหมายและการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

6. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนวยการ โดยภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนวยการ เป็นไปได้ยากที่จะเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากมีระบบโครงสร้าง สายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกันและมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์ (2542) กล่าวว่า ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนวยการเข้ามาทำางานของตนหรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการอาจดูเหมือนตำหนิว่าฝ่ายปฏิบัติการทำงานไม่ดี แต่โอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย

วิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การศึกษาแห่ง  
ประเทศไทย ภาค 2

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เห็นว่า 1) การบริหารความ  
ขัดแย้งจากสาเหตุค่านิยม ทศนคติ การรับรู้และความรู้สึก ที่แตกต่างกัน ได้แก่  
ปรับเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ และการรับฟังความคิดเห็น 2) การ  
บริหารความขัดแย้งจากพฤติกรรมส่วนตัว ได้แก่ กำหนดรางวัลและบทลงโทษ การส่งเข้า  
รับการฝึกอบรมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนตัว 3) บริหารความขัดแย้งจาก  
ประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ได้แก่ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ การถ่ายทอด  
ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 4) การบริหารความขัดแย้งจากผลประโยชน์ส่วนตัว  
ได้แก่ ยึดระบบคุณธรรมจริยธรรมสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน และให้บุคคลภายนอกร่วม  
ประเมิน 6) การบริหารความขัดแย้งจากการแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคี ได้แก่  
เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การทำกิจกรรมร่วมกัน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน  
และการประนีประนอม 7) การบริหารความขัดแย้งจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา  
หรือสายการบังคับบัญชา ได้แก่ ประชุมชี้แจงกำหนดแนวทาง ยึดสายการบังคับ และการ  
ติดตามประเมินผล 8) การบริหารความขัดแย้งจากการความไม่ชัดเจนคลุมเครือใน  
บทบาทหน้าที่ ได้แก่ จัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้ชัดเจนถูกต้อง การปฐมนิเทศก่อนการ  
ปฏิบัติงานและวางแผนอัตรากำลังคนให้เพียงพอ 9) การบริหารความขัดแย้งจาก  
โครงสร้างหน้าที่ขององค์กร ได้แก่ กำหนดโครงสร้างหน้าที่ส่วนราชการให้ชัดเจนเป็น  
ปัจจุบัน และการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

โดยสรุป สำหรับสาเหตุการเกิดความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งใน  
องค์กร จากทั้ง 6 องค์ประกอบประเด็น เรื่องความขัดแย้งในบทบาทของพนักงาน  
ความขัดแย้งในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งทางความคิด



ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนวยการ นั้น นอกจากจะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านแล้ว ยังมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 ซึ่งพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 เกิดความขัดแย้งขึ้นหลายสาเหตุด้วยกัน ความขัดแย้งของบุคคลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ โดยไม่รู้บทบาทหน้าที่แท้จริงว่าควรทำอย่างไร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งมีความคิดเห็นต่างกันทั้งด้านบุคลิกภาพ เป้าหมาย และวิธีการ ดังนั้น การผู้บริหารจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้ง สาเหตุ ระดับความขัดแย้ง วิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบสันติวิธีและสนทนา การจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี โดยการประชุม ชี้แจง ปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทำขั้นตอนการดำเนินงาน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณา การกำหนดค่านิยมร่วมกัน ร่วมค้นหาเป้าหมายร่วมกัน การส่งเสริมเข้ารับการอบรม จัดหาปัจจัยบริหาร และเสริมสร้างจริยธรรม

### ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรมีความรุนแรงมากขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป หากไม่มีความขัดแย้งเลยจะไม่เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แข่งขัน หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่ในทางกลับกันหากว่ามีความขัดแย้งในระดับมากหรือน้อยจนเกินไป

อาจส่งผลเสียต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชาหรือท้อแท้ จนทำให้ งานไม่ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติที่จะต้องให้ความสนใจในสาเหตุความขัดแย้งตลอดจนพิจารณาว่าจะใช้เทคนิค วิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ หากทางเปลี่ยน สภาวะของความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ องค์กร

2. เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อทุกคนจะได้มีความรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งความสำเร็จขององค์กร ตลอดจน จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีให้ เกิดขึ้น และยังเป็นการสานความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อลดช่องว่างในการ ทำงานและป้องกันการเกิดความขัดแย้ง

3. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการทำงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่ทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ

4. ส่งเสริมการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงาน การปรับตัวเข้าหากัน รัก ใคร่สามัคคีปรองดองกัน รู้จักให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ทำร้ายจิตใจกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย และถนอมน้ำใจกัน เพื่อจะทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. กำหนดค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้มีความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และการประพฤติ ปฏิบัติในวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการแตกแยก ขาด

ความสามัคคี ควรมุ่งเน้นที่การมีเป้าหมายร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและช่วยกันแก้ไข ปัญหา พัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ยอมรับมติเสียงข้างมากในการ วางแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง

6. พัฒนาบุคลากรทางด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามสมรรถนะของพนักงานการ กิจาแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 3) ความเป็นผู้นำ และ 4) การบริการที่ดี

7. จัดให้มีกิจกรรมการละลายพฤติกรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการแสดงออก เปิดใจร่วมกัน สร้างสรรค์บรรยากาศให้ทุกคนรู้จักกันมากขึ้น และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย

8. ให้มาตรการลงโทษหรือให้รางวัล กรณีทำดีให้มีการยกย่องเชิดชูทำเป็น ประกาศเกียรติคุณ โล่พนักงานดีเด่น หรือการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เงินเดือน การพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในรูปแบบโบนัสประจำปีที่มีอัตราสูงกว่า ปัจจุบัน ส่วนกรณีทำผิดให้ดำเนินการทางวินัยตามฐานความผิดเพื่อเป็นแบบอย่าง

9 ควรให้มีการพัฒนาองค์การ หรือใช้เทคนิค OD ซึ่งเป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พัฒนาทั้งองค์การเป็นยุทธศาสตร์ในการใส่สิ่งสอดแทรกที่ใช้ กระบวนการกลุ่มหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง การให้ คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ การยุติข้อพิพาทโดยใช้ที่ปรึกษา การสำรวจหาข้อ วิพากษ์ การพัฒนาและการสร้างทีมงาน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน เป็น ต้น

10. จัดให้มีแนวทางเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นประจำ ผู้รับฟังความคิดเห็น และข้อข้อเสนอแนะผ่านทาง เว็บไซต์ของ กกท. ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อลด สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเรื่องความขัดแย้งด้านอื่นๆ ที่มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา พนักงาน เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน บุคคล ระหว่างฝ่าย และบทบาทหน้าที่

2. ควรมีการศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานให้มีขอบเขตกว้างมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้จำกัดขอบเขตไว้เฉพาะพื้นที่ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย ภาค 2 เท่านั้น ซึ่งยังไม่ครอบคลุม

#### เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ว.เพ็ชรสกุล จำกัด.

มานิช สุขเหลือ. (2545). *การบริหารความขัดแย้ง: กรณีศึกษา สำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2557, จาก

<http://library.nhrc.or.th/ulib/dublin.php?ID=200>

อุทัย หิรัญโต. (2523). *หลักการบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.