

ศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด



โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2560

การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำโครงงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงงาน

(รศ. ดร.พรศิริ จงกล)

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร.ขวัญกมล คอนขวา)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงงาน)

(ผศ. ดร.มงคล จิรวรรณเดช)

กรรมการ

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

ธีระเดช พันธศรี : การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น

จำกัด (THE STUDY OF INTERNAL CONFLICT IN THE UNIQUE INNOVATION CO., LTD) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ขวัญกมล ดอนขวา

การศึกษความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด และ เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัทยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกสาขางาน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ($= 3.62$) รองลงมาคือ ลักษณะของบุคคล ($= 3.61$) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ($= 3.60$) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ($= 3.57$) ความขาดแคลนของทรัพยากร ($= 3.51$) และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($= 3.50$) ตามลำดับ สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหความขัดแย้งที่สำคัญคือ การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างของหน่วยงาน เนื่องจากการเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายหน่วยงานไม่สามารถปรับตัวได้

TEERADEATCH PANTASRI : THE STUDY OF INTERNAL CONFLICT IN
THE UNIQUE INNOVATION CO., LTD. ADVISOR : ASSOC. PROF.
KWANKAMOL DONKWA, Ph.D.

The purpose of this research was to study internal conflict and recommend the ways of internal conflict management in the Unique Innovation Co, Ltd. The data was collected from the working staff in the Unique Innovation Co., Ltd., Nong-Don Sub district, Saraburi Province. The sample size of 180 people was obtained by probability sampling ; using cluster random sampling. The questionnaire was a tool used for data collection. Descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data.

The results indicated that the most common cause of conflict in the organization was the structure of the organization ($\bar{x} = 3.62$), followed by personality ($\bar{x} = 3.61$), inconsistency between formal and informal orders ($\bar{x} = 3.60$), difference between the goals of the individual and the goals of the agency ($\bar{x} = 3.57$), scarcity of resources ($\bar{x} = 3.51$), and the nature of the work ($\bar{x} = 3.50$)

The solution to the conflict is improvement of organizational structure because the growth rate of the organization is changed very rapidly and the internal agencies cannot adapt

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากได้รับความช่วยเหลือและการเอาใจใส่อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนขวา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้แนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาและให้กำลังใจด้วยความยินดี เอาใจใส่ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พรศิริ จงกล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคล จิรวรรเดช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด คำปรึกษา และคำแนะนำทางด้านทฤษฎีและเครื่องมือในการทาวิจัย นอกจากนี้ขอขอบคุณ นายชาติรี นันทธิวา ผู้จัดการโรงงานบริษัท ยูนิค อินโนเวชั่น จำกัด ที่ได้พิจารณาตรวจสอบและแก้ไขข้อคำถามตลอดจนให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณ ทีมงานพนักงาน ในบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด ทุกคน ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนญาติพี่น้องทุกคนที่ให้การเลี้ยงดูอบรม และสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนครูอาจารย์ที่เคารพทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดี ในการทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ธีระเดช พันธศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
2 ปรัชญ์นัวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด.....	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	5
2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	5
2.2.2 แนวคิดของความขัดแย้ง.....	6
2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง.....	7
2.2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	10
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	20
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	21
3.1 วิธีการวิจัย.....	21
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	21
3.3 เครื่องมือในการศึกษา.....	22
3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	24
3.5 ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	25

3.6	เก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	30
4.2	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้ง ในองค์กรของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด.....	34
4.2.1	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความแตกต่างระหว่าง เป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน.....	35
4.2.2	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะโครงสร้าง ของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	36
4.2.3	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ.....	37
4.2.4	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความขาดแคลนของ ทรัพยากร.....	38
4.2.5	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	39
4.2.6	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของบุคคล.....	40
5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	42
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	42
5.2	ข้อเสนอแนะ.....	45
5.2.1	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	45
5.2.2	ข้อเสนอแนะของนักวิจัย.....	46
	เอกสารอ้างอิง.....	47
	ภาคผนวก แบบสอบถามงานวิจัย.....	49
	ประวัติผู้เขียน.....	57

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ค่าความเชื่อมั่นแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้ จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน.....	25
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	30
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นโดยรวม เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร.....	34
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามประเด็นปัจจัยย่อย ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน.....	35
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะ โครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	36
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ความไม่ สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ.....	37
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ความขาดแคลนของทรัพยากร.....	39
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	40
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะของบุคคล.....	41

สารบัญรูปภาพ

รูปที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	20



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารงาน ภายใน บริษัท ยูนิค อินโนเวชั่น จำกัด มีระบบการบริหารงานในลักษณะแบนราบ (Flat Organization) โดยมีผู้จัดการโรงงานเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ถึงแม้มีข้อดีของโครงสร้างองค์การที่สามารถแก้ไขปัญหา และถ่ายทอดนโยบายสู่พนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างได้รวดเร็ว แต่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ พนักงานมีจำนวนมากขึ้น ปัญหาที่ตามมาคือ การขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และพนักงานในหน่วยงานเองก็ขาดความสามัคคี เกิดความขัดแย้ง และเมื่อการทำงานไม่ได้รับความร่วมมือ ก็มีผลทำให้ภารกิจต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ กลายเป็นปัญหาที่ทำให้การบริหารกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจขององค์กร ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และขาดโอกาสในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของความขัดแย้ง ในหลากหลายทัศนะ ซึ่งใคร่ขอนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550 : 90-10)

ความขัดแย้ง คือความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ที่สวนทางกันของผลประโยชน์หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายที่พึงพาอาศัยกัน มองเห็นเป้าหมายอย่างไม่เท่าเทียมกัน และขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่ามีผู้อื่นปฏิบัติบางอย่างหนึ่งที่จะสร้างความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องผลประโยชน์ของตน

ความขัดแย้ง เป็นความเห็นที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้กันระหว่าง 2 ฝ่ายทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน

ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ใดๆ ที่มีความไม่เท่าเทียมกันทางเป้าหมาย ความเชื่อ ทัศนคติ อารมณ์และพฤติกรรมที่นำไปสู่ ความไม่ลงรอยกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

สรุปความหมายของความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น การรับรู้ความคาดหวังความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันไป ซึ่งการจากบุคคล กลุ่มองค์กร เราจึงสามารถแยกประเภทของความขัดแย้งแบ่งเป็นได้หลายประเภทเช่น ความขัดแย้งของเอกบุคคลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่โดยไม่รู้บทบาทหน้าที่แท้จริงว่าควรทำอะไรเช่น หัวหน้างาน ที่มักประสบปัญหานี้เพราะผู้จัดการมักมองว่าหัวหน้างานเป็นคนงานแต่ฝ่ายลูกจ้างมอง

ว่าหัวหน้างานเป็นฝ่ายหนึ่งของการจัดการ เป็นต้นหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมีความคิดเห็นต่างกัน ทั้งด้านบุคลิกภาพ เป้าหมาย วิธีการรวมทั้งสถานภาพ การรับรู้และค่านิยม ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและองค์การอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหลักและหน่วยงานสนับสนุนหรือระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย เป็นต้น ผลของความขัดแย้งในองค์กรของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถแสวงหาข้อได้เปรียบในสภาวะการแข่งขันได้

ดังนั้นการวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด (The Study of Internal Conflict In the Unique Innovation Co.,Ltd) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับ โรงงานผลิตชิ้นส่วนสำเร็จคอนกรีตสำเร็จรูป มีที่ตั้งอยู่ใน อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี มีจำนวนพนักงาน 200 คน เป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยเป็นประโยชน์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด
- 1.2.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัทยูนิคอน โนวชั่น จำกัด

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

เพื่อให้ผลการวิจัยสอดคล้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ จึงได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาสรุปได้ดังนี้

- 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรเป้าหมายในการศึกษา กลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษา คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทยูนิคอน โนวชั่น จำกัด จำนวน 200 คน (บริษัทยูนิคอน โนวชั่น จำกัด, 2560)
- 1.3.2 ขอบเขตด้านตัวแปรหรือเนื้อหาในการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเด็นในการศึกษาเรื่องความขัดแย้งของพนักงานบริษัทยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ซึ่งประกอบด้วย (1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน (2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ (4)

ความขาดแคลนของทรัพยากร (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ (6) ลักษณะของบุคคล (Van Wijk, ออนไลน์, 1984)

- 1.3.3 ขอบเขตด้านสถานที่และเวลาการศึกษาครั้งนี้เน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานในบริษัทยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด ซึ่งอยู่ที่ อำเภอนองโค่น จังหวัดสระบุรี ระยะเวลาการศึกษาอยู่ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 – เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการศึกษา ทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับ ปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข จะทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแสวงหาผลประโยชน์ได้ในภาวะที่มีการแข่งขัน และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร



บทที่ 2

ปรัทัศน์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด (The Study of Internal Conflict In the Unique Innovation Co.,Ltd) ได้ทำการวิจัย ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดงานวิจัย รวมถึง การจัดทำแบบเครื่องมือ แบบสอบถามการวิจัย เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้เป็นข้อมูลประกอบการอ้างอิงในการให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อให้งานวิจัยมีความ น่าเชื่อถือ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด

บริษัท ยูนิค อินโนเวชั่น จำกัด จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดในประเทศเมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ.2556 และเป็นบริษัทในเครือ ของบริษัทยูนิค เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 200 หมู่ 4 อาคารจัสมินอินเตอร์เนชั่นแนลทาวเวอร์ ชั้น 15 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลปากเกร็ด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 ประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของ บริษัท ยูนิค อินโนเวชั่น จำกัด เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการผลิต ชิ้นส่วน คอนกรีตสำเร็จรูป และผลิตชิ้นงานหล่อคอนกรีต โดยมีโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่ อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี บนเนื้อที่กว่า 2,000 ไร่

ลักษณะองค์กรมีการบริหารโดยแบ่งสายงานตามสายบังคับบัญชา ดังนี้ 1) ผู้จัดการโรงงาน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน 3) ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ 4) หัวหน้างาน และ 5) แรงงาน (ที่เป็นกำลังแรงงาน) มีพนักงานในบริษัทฯ รวมทั้งสิ้น 322 คน ทำงานในฝ่ายงานต่างๆ เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายขนส่ง ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายงานเครื่องจักร ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบัญชี

สำหรับในงานวิจัยนี้ ได้ใช้บริษัทดังกล่าวเนื่องจากเป็น บริษัทที่มีพนักงานลาออกบ่อย มี ปัญหาขัดแย้งภายในองค์กรค่อนข้างรุนแรง หากทำการศึกษาและจัดการความขัดแย้งนี้ได้ ก็น่าจะเป็นผลดีและพัฒนาไปปรับใช้ในองค์กรอื่นๆได้ต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่พบเห็นและดำรงอยู่ในองค์กรทุกองค์กร อันสืบเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ หลายประการ ความขัดแย้งเป็นทั้งแรงผลักดันให้องค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และเป็นปัญหาต่อประสิทธิภาพในการบริหาร ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด รูปแบบ ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความขัดแย้ง ตลอดจนแนวทางการแก้ไข และบริหารความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร และ พัฒนาระบบในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict)

ในเรื่องของความขัดแย้ง ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นในหลากหลายทัศนคติ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกเพื่อมาประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังนี้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันหรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกัน ในประเด็นของค่านิยมหรือเกิดการแข่งขันกันในเรื่องของอำนาจสถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2550) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

Yuri (2547) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมี 3 ความหมาย ดังนี้ ความหมายแรก หมายถึง ความขัดแย้งที่มีรากฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันมาจากความต้องการ และ ความปรารถนาของมนุษย์ ความหมายที่สอง หมายถึง การที่มีจุดยืนไม่ตรงกัน ขัดกันโดยมีเรื่องของผลประโยชน์ที่แฝงอยู่ในจุดยืนนั้น เกิดจากการที่ต่างคนต่างต้องการสิ่งเดียวกัน ส่วนความหมายที่สาม หมายถึง การแก่งแย่งชิง "อำนาจ" ยูรีให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การสร้างความร่วมมือกันนั้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะจัดการกับความขัดแย้ง

Johan, as cited in Tjosvold (1991) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นความ ขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (การกระทำ) ของบุคคล หมายถึงว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมี ทัศนคติที่เป็นอริต่อกัน เช่น เมื่อคน ๆ หนึ่งเห็นว่า คนอีกคนหนึ่งกำลังขัดขวางเขาในอันที่จะได้มาซึ่ง

สิ่งที่เขาต้องการ อาการอย่างหนึ่งของความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งพฤติกรรมในรูปแบบที่ทำร้ายทำร้าย หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อคู่กรณีหรือแม้แต่ตนเอง Johan ได้สรุปไว้ว่า "ความ

ขัดแย้ง" (Conflict) มี ความสัมพันธ์กับทัศนคติของคน (Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior)

Coffey, Cook & Hunsaker (1994) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็น การไม่เห็นด้วยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย (Disagreement Between Two or More Parties) เช่น การที่คนสองคนมีความเห็นต่างกัน การไม่ลงรอยระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร ซึ่งปัจจัย สำคัญที่เกี่ยวข้องคือ การตระหนักของบุคคลต่อสถานการณ์หนึ่งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการ

กำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจึงมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ในความเป็นจริงแล้วใน บางกรณี ความขัดแย้งก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความขัดแย้งทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่มีแนวความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และอารมณ์ที่แตกต่างกัน จนทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการในเป้าหมาย และความปรารถนาตามแนวทาง และวิถีคิดของฝ่ายตนเอง ซึ่งจะมีการแสดงพฤติกรรมที่จะทำทุกวิถีทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ ให้ได้ และเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามหมดซึ่งประสิทธิภาพในการแข่งขัน และผลักดันให้ฝ่ายตนบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

2.2.2 แนวคิดของความขัดแย้ง (View of Conflict)

Rahim (อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพง, 2553) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการลดหรือป้องกันความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไป และการขจัดปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ

แอนเดอร์สัน (Anderson อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพง, 2553) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอน คือ การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่า ความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยโครงสร้างที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการให้นิยามคำศัพท์เฉพาะ ความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การนิยามปัญหามีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการ ตกลงใจในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับสุดท้าย เป็นการบริหารความขัดแย้ง เป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีเทคนิคหลาย วิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

สรุปได้ว่า แนวคิดเรื่องความขัดแย้งข้างต้นแบ่งออกเป็น 4 แนวคิด คือ แนวคิดแรกเป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีต้องกำจัดให้หมดสิ้นไป ต่อมา

แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่วนแนวความคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์มองว่าผู้บริหารควรที่จะทำความขัดแย้ง

ให้อยู่ในระดับที่ พอเหมาะ จะช่วยส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น และแนวความคิดสมัยใหม่ มองว่า ความขัดแย้ง เป็นเรื่องธรรมชาติและจำเป็นต้องมี ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งใน ช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร

2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2543) ได้ทำการศึกษาข้อมูลแนวความคิดทางเว็บไซต์ที่ เกี่ยวข้อง กับการบริหารความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยเปอร์ดู ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า ส่วนประสมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และ ความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งสามารถอธิบายแนวคิดได้ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสำคัญการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทุกคนล้วนเกิดมามีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะ มีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิหลัง หรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนัก ถึงความต้องการของตน บุคคลอื่นหรือกลุ่มนั้น เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความ ขัดแย้งทั้งสิ้น
2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็น แต่ ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคน แต่ละฝ่ายมีมุมมองหรือการ รับรู้ของสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่ แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่าย จะมาจากประสบการณ์ ภูมิ หลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน
3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึง ประเภทหรือจำนวนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ความขัดแย้งจะถูกจัดการ

อย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่าย เปลี่ยนการกระทำหรือ พฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสที่จะได้รับประโยชน์จาก อีกฝ่ายก็มีสูงขึ้น และสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่ง สำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้น เกิดขึ้นเมื่อมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่า เทียมกันหรือเมื่อค่านิยมไม่

มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับ ค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือ ปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของตนและผู้อื่น

Coser (อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์ , 2547) ได้แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งที่เป็นจริง เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ได้แก่ จุดหมายปลายทางของตัวเองซึ่งไม่เกี่ยวกับเป้าหมายโดยเฉพาะ

เขมิกา โกธิ์วัฒนานนท์ (อ้างถึงใน จิตทามาศ เชื้อโฮม , 2550) ได้ทำการแบ่งประเภท ของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวเอง เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเองเมื่อเผชิญหรือต้องปฏิบัติในสิ่งที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกัน ในเวลาเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าซึ่งเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมี ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ และเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์กรโดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ซึ่งอาจเป็นระหว่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกันหรือ แม้แต่ระหว่างกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (อ้างถึงใน วีรณัฐ สุทธิพันธ์, 2550) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1.1 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อย ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดง ความรับผิดชอบหลายบทบาท

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คน ๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนใน ขณะเดียวกัน และไม่สามารถปฏิบัติได้ทั้งสองคน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหอย่างใดอย่าง หนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่ แตกต่างกัน มีวิธีที่ แตกต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกันในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความขัดแย้งระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ละ ระดับชั้นของการคืบร่น แข่งขันเพื่อจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร อาทิเช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ เป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ความขัดแย้งประเภท นี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำ ต่อฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่ จะทำตามหรือไม่ทำตามก็ ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็น ว่าฝ่ายอำนวยการก้าว่าย งานของตนหรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่าย ปฏิบัติการทำงาน ไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในฝ่าย อำนวยการเผลอตนเองว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้วไปสั่งการสายปฏิบัติงาน

จิตทามาศ เชื้อโฮม (อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์ , 2553) กล่าวว่า ความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ส่วนมากเป็นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อ ความหมายเป็นหลัก
2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างคน ในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือความขัดแย้งในระดับองค์กรเดียวกันความ ขัดแย้งลักษณะนี้ที่เห็นเด่นชัดคือ การขอความร่วมมือในการทำงาน
3. ความขัดแย้งในแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง

2.2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict)

ความขัดแย้งมักจะเกิดมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งสามารถพบได้บ่อยครั้งในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งในเรื่องของเป้าหมาย ค่านิยม หรือแม้กระทั่งเกิดมาจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Van Wijk (ออนไลน์, 1984) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ 6 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน บุคคลแต่ละคนก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น จากการที่เป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ของหน่วยงาน ต่างๆ ในสังคม
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในหน่วยงาน ใหญ่ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยและตำแหน่งต่างๆ แต่ละหน่วยงานย่อยก็ย่อมมีความสนใจและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน เมื่อเป้าหมายแตกต่างกันความขัดแย้งอาจเกิดจากการพิจารณาว่า เป้าหมายใดสำคัญกว่ากัน โครงสร้างของหน่วยงานหรือขององค์กรเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง จะเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา และลักษณะการแข่งขันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน ฝ่ายอำนาจการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ออกกฎ ระเบียบเพื่อการปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการก้าวท้าวหน้าที่ โดยฝ่ายอำนาจการไปสั่งการ หรือผู้ปฏิบัติเห็นว่าฝ่ายอำนาจการออกกฎ ระเบียบ ที่บังคับให้ทุกคนทำเหมือนกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างกลุ่มในระดับเดียวกันนั้น อาจเกิดจากการแข่งขันในการทำงานเดียวกัน
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ในองค์กรระบบราชการนั้นจะต้องมีคำสั่งเป็นทางการ บางคนอาจเห็นว่าคำสั่งเป็นทางการเน้นที่ความถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบมากกว่าความรวดเร็ว และการมีประสิทธิภาพ ความเจริญทางเทคโนโลยี ทำให้บางคนเห็นว่าน่าจะมีวิธีอื่นที่ดีกว่าในการสั่งการ

4. ความขาดแคลนของทรัพยากรความขัดแย้งภายในองค์กร คือการขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานและอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน
5. ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งลักษณะนี้เกิดจากการความไม่สอดคล้องของความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับความสามารถที่บุคคลมีอยู่ คนที่มีความสามารถมาก แต่ต้องทำงานที่ใช้ความสามารถเพียงเล็กน้อย ย่อมเบื่อหน่ายไม่สนใจงาน ในตรงกันข้าม หากงานที่ต้องทำต้องใช้ความสามารถมาก แต่บุคคลมีความสามารถไม่พอ จึงมองเห็นว่าตนถูกใช้งานมากเกินไป เกิดความเครียดทั้งกายและจิต ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความสามารถที่มีกับความสามารถที่ใช้แล้วจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท
6. ลักษณะของบุคคล ลักษณะของบุคคลในองค์กรเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร ไม่สนใจคนอื่น ทำอย่างที่ตนเองคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่คนอื่น สาเหตุนี้ก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

Robbins (1998) ได้จำแนกสภาพการณ์นำซึ่งถือได้ว่าเป็น สาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร และตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง ขัดแย้งมิได้เกิดจากการติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือ มากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้วยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด จะทำให้ เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น
 - 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
 - 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
 - 1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
 - 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยหรือองค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้งได้แก่ ขนาดขององค์กร ระดับ ของทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ใน

การทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกัน ของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์กรขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือให้ความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของการขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

2.1 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน

2.2 ภาระงานไม่เท่ากัน

2.3 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน

2.4 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน

2.5 บทบาทขัดแย้งกัน

2.6 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้งได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะ ทำให้เกิด ความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งสาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น 1) เข้ากับคนอื่นไม่ได้ 2) ไม่พอใจในบทบาทของตน 3) มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์กร

Kamarulzaman (2001) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) ว่ามีพื้นฐานมาจากความแตกต่างของผลประโยชน์และการรับรู้ (Differing Interests and Perspectives) เป็นสำคัญ

Tijono (2004) ได้เน้นย้ำไปที่ความขัดแย้งทางเชื้อชาติและศาสนา (Ethnic-Religious Conflict) อันมีสาเหตุสำคัญมาจากความแตกต่างของชนเผ่า วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือภาษา ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมาก เห็นว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งทางเชื้อชาติคือ มิติทาง วัฒนธรรม และมิติของโครงสร้างในแต่ละสังคมที่แตกต่างกันมาก และอธิบายหรือทำความเข้าใจได้ยากมากเช่นกัน

สุนีย์ เฟ่งประดิษฐ์ (อ้างถึงใน วีรบุษ สุทธิพันธ์ , 2550) ได้สรุปสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 สาเหตุ ดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่ต้องการ บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แบ่งออกเป็น 7 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ ออกมาเพื่อจะที่บรรลุเป้าหมายนั้น แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงทำให้ เกิดความคับข้องใจ

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ เกิดจากบุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้น มีทั้งตนชอบและไม่ชอบ หรืออยากได้และไม่อยากได้ปนกัน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหนึ่งวิธี เกิดจากบุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย และสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยมี วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธี จึงเกิดความขัดแย้งในการเลือกวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดจากการบรรลุเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนมีความต้องการเท่ากัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตรงตามคติที่ว่า รักพี่เสียดายน้อง

แบบที่ 5 มีเป้าหมายอย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดจากบุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ตรงตาม คติที่ว่า หนีเสือปะจระเข้

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างทั้งที่พอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากบุคคลมีเป้าหมายสองอย่างในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนชอบและไม่ชอบ บุคคลจึงจำเป็นต้อง ตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีความประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหนึ่งโดย ไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไขเพราะเป็นปัญหา ที่ไม่เป็นปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดย ปล่อยให้เวลาผ่านไป

2. ความขัดแย้งในองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

2.1 โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ

2.1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา

2.1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่

2.1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาและสายอำนาจการ

2.1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยและอรูปนัย

2.2 การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุ คือ ความกดดันทำให้เหมือนกันปกติวิสัยหรือนอร์ม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ ทำงานในระดับปานกลาง

2.3 การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์กรมีความคาดหวังแตกต่างกัน อาจจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนา และพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างนี้มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ ทั้งสามประการคือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมายและความสนใจ เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน จึงมีสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทั้งหมด 6 ประการ คือ

3.1 ความแตกต่างในเป้าหมายกลุ่ม

3.2 ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

3.3 ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

3.4 การแข่งขันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรอย่างจำกัด

3.5 ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล

3.6 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของความขัดแย้งที่มีผลสืบเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ ชัดเจน คลุมเครือ การรับ การส่งของการสื่อสารไม่ดีพอ

Thomas and Kilmann (อ้างถึงใน ภัทรศรี หนูแพ, 2553) นำมาปรับปรุงพัฒนามาเป็นแนวความคิดที่นำมาบริหารความขัดแย้งโดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ
2. มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้น ให้คนอื่นมีความพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการร่วมมือ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้ทัศนคติในเรื่องของสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เป็น เรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่กระบวนการจัดการกับความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์ มากกว่าในทางทำลายนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร กระบวนการ จัดการความขัดแย้งสามารถดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง แต่จุดมุ่งหมายสำคัญในการมุ่งไปสู่

ความสำเร็จหรือการกำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างแท้จริงก็คือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เป็นเหตุผลสำหรับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลในทางทำลายถูกกำจัดออกไป กระบวนการจะเริ่มจากความเข้าใจอย่างท่องแท้ถึงสาเหตุ และรู้ถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งได้พัฒนามาอย่างไร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐานิสรา เดชเทวัญดำรง (2551) ได้การศึกษาทักษะของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งในองค์กร : กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดปิยะสตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งภายในองค์กร การศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 55 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย มีผลดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.91 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 47.27 มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 61.82 มีระดับรายได้ต่อเดือน 6,001-8,000 บาท ร้อยละ 34.55 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี ร้อยละ 40
2. ในภาพรวม ทักษะของพนักงานที่มีความขัดแย้งในองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัดปิยะสตรี อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.89$) ด้านขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}=2.32$) ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.83$)
3. ผลการเปรียบเทียบทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานพบว่า พนักงานที่เพศต่างกัน มีระดับทักษะต่อความขัดแย้งในองค์กรไม่แตกต่าง พนักงานที่อายุต่างกัน มี ระดับทักษะต่อความขัดแย้งในองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับทักษะ ต่อความขัดแย้งในองค์กร พนักงานที่รายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับทักษะต่อความขัดแย้งในองค์กรไม่ แตกต่างกัน พนักงานที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับทักษะต่อความขัดแย้งในองค์กรไม่ แตกต่างกัน

ศุภกร อัมวัฒน์กุล (2553) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ ด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งพร้อมทั้งศึกษาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล นั้นมีทั้งสิ้น 13 สาเหตุ โดยสามารถเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. พฤติกรรมส่วนตัว 2. สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน 3. การพึ่งพาการทำงาน 4. ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 5. โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน 6. ผลประโยชน์ส่วนตัว 7. ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ 8. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 9. การตั้งเป้าหมาย 10. พื้นฐานการศึกษา/อบรม 11. ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน 12. การเมืองท้องถิ่น 13. การประสานงานภายในองค์กร

วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะดังนี้ การประชุมชี้แจง ปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทบทวนขั้นตอนการดำเนินงาน การทาคาสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณา กำหนดค่านิยมร่วมกัน ร่วมค้นหาเป้าหมายร่วม การส่งเข้าอบรม จัดหาปัจจัยบริหาร และเสริมสร้างจริยธรรมการเมือง

กันย์ บัวชื่น (2553) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งกับความต้องการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท A มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับความต้องการลาออกของพนักงาน เสนอกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งภายในบริษัท A กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท A จำนวนทั้งสิ้น 130 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่นำมาวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยได้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.01

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท A อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ความขัดแย้งด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านความสัมพันธ์ ด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยม เกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำกับความต้องการลาออกของพนักงานในบริษัท A อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 3) พนักงานต้องการกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบเอื้ออำนาจอยู่ระดับสูง ข้อเสนอแนะ 1) แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญในเรื่องข้อมูลข่าวสาร 2) สร้างความยุติธรรมในการบริหารงาน และการประเมินผลงาน 3) แก้ไขปัญหาด้าน โครงสร้าง 4) แก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านค่านิยมร่วมกัน

ปรเมศวร์ ธรรมชาติ (2553) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงานและความทุ่มเทในงานของพนักงานกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มสำนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

- (1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงาน และความทุ่มเทในงานระหว่างพนักงานกลุ่มปฏิบัติการกับพนักงานกลุ่มสำนักงาน
 - (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงานและความทุ่มเทในงานของพนักงานกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มสำนักงาน
- กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มสำนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดลำพูน จำนวน 424 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ (1) แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) แบบวัดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (3) แบบวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน (4) แบบวัดความทุ่มเทในงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานกลุ่มปฏิบัติการมีความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวสูงกว่าพนักงานกลุ่มสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 4.465$)
2. พนักงานกลุ่มปฏิบัติการมีความเหนื่อยหน่ายในงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.497$)
3. พนักงานกลุ่มสำนักงานมีความทุ่มเทในงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = -2.365$)
4. ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .418$)
5. ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความทุ่มเทในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.163$)
6. ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความทุ่มเทในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -4.22$)

วิทยา เจริญศิริ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ในจังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ในจังหวัดมหาสารคาม ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ และเสนอรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก แบบมีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะเป็นการวิจัยที่เก็บข้อมูลจากเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยการจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญพร้อมกับการตีความอธิบายความนำเสนอในลักษณะการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ ในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีหลายสาเหตุ คือ ได้รับข้อมูลไม่ตรงกัน ปัญหาโครงสร้างความรู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ผลประโยชน์ขัดกัน และขาดจิตสำนึกสาธารณะวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ในจังหวัดมหาสารคาม ชุมชนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ การไกล่เกลี่ย บทบาทผู้นำชุมชน กฎหมู่บ้าน บทบาทกลุ่มอาชีพ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์รูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ในจังหวัดมหาสารคาม คือ ใช้วิธีการไกล่เกลี่ย บทบาทผู้นำชุมชน กฎหมู่บ้าน บทบาทกลุ่มอาชีพพบทศด้อยการจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ในจังหวัดมหาสารคาม

อริพัฒน์ สันทรโก (2555) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธี เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุการก่อเกิดและกระบวนการของความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทยภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ปี พ.ศ. 2535 และเพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทยด้วยแนวทางสันติวิธี โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ในส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย บทความเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธีและประวัติศาสตร์ทางการเมืองของไทย และใช้วิธีวิจัยการสัมภาษณ์ (Interview Research) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้ได้รับการยอมรับในด้านการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธี จำนวน 10 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุการก่อเกิดความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทยภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ปี พ.ศ. 2535 มีสาเหตุสำคัญดังนี้ 1) สาเหตุจากความขัดแย้งของอุดมการณ์ทางการเมืองระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในสังคมไม่ว่าจะเป็นฝ่ายเผด็จการทหารกับฝ่ายประชาธิปไตย ฝ่ายคนเมืองกับฝ่ายคนชนบท ฝ่ายกลุ่มอำนาจเก่ากับฝ่ายกลุ่มอำนาจใหม่ 2) สาเหตุความขัดแย้งจากเรื่องผลประโยชน์ 3) สาเหตุความขัดแย้งจากเรื่องของโครงสร้างการเมืองไทย และ 4) สาเหตุความขัดแย้งจากการช่วงชิงอำนาจ โดยไม่มีกฎกติกาที่ชัดเจน ผลการศึกษาระบวนการความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทยพบว่า กระบวนการของความขัดแย้งมีทางการเมืองในสังคมไทยได้เริ่มต้นจากขั้นตอนที่ 1) ช่วงสันติภาพอย่างแท้จริง 2) ช่วงความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ 3) ช่วงความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาให้เห็น 4) ช่วงการเพิ่มขึ้นของ

ความตึงเครียด 5) ช่วงสงครามหรือการปะทะกันอย่างเต็มที่ 6) ช่วงการลดลงของความตึงเครียดและการเจรจา และ 7) ช่วงการลดลงของความเครียดและการหาข้อตกลงโดยปัจจุบันกระบวนการของความขัดแย้งดำเนินมาถึงขั้นตอนที่ 8) ช่วงหลังความขัดแย้งและการสร้างสันติภาพ ในส่วนของผลการศึกษาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทยด้วยแนวทางสันติวิธีพบว่า แนวทางในการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 1) การสร้างความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม 2) การเร่งระงับปัญหาความขัดแย้ง 3) การลดความขัดแย้งในระดับบุคคล 4) การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) การสร้างความปรองดอง 6) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางสันติวิธี และ 7) การสร้างความเชื่อมั่นในแนวทางสันติวิธีให้แก่สังคม

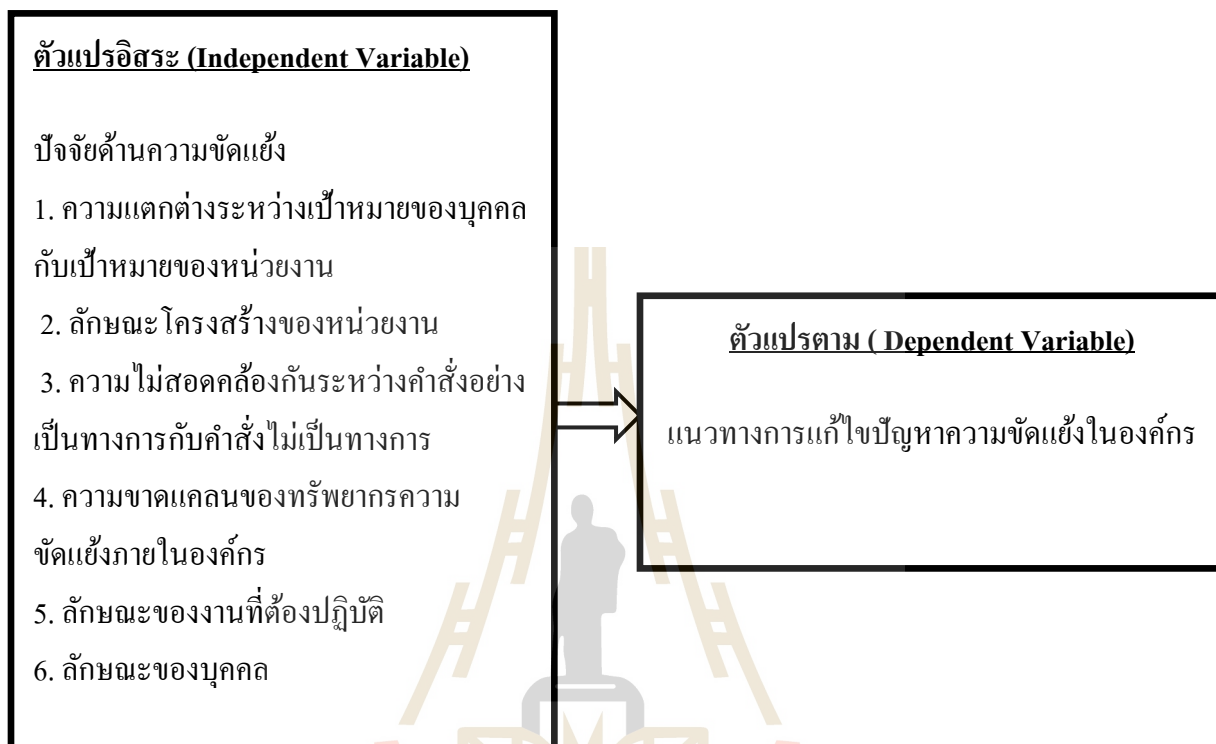
คณิต เรืองขจร (2557) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง

การวิจัยมีจุดมุ่งหมาย (1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง

วิธีการดำเนินงานวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลสุวรรณภูมิ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยใช้แบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.65-0.80 ค่าความเชื่อมั่นทั้งชุดเท่ากับ 0.73-0.81 จำนวน 240 ชุดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) จากการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบการร่วมมือร่วมใจ การประนีประนอม การปรองดองหรือยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ และการบริหารความขัดแย้งมี อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ในหัวข้อ 2.2 – 2.3 ได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ดังนี้



รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : ปรับปรุงจาก Van Wijk (ออนไลน์, 1984)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด
(The Study of Internal Conflict In the Unique Innovation Co., Ltd) มีวิธีการวิจัยดังนี้

3.1 วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ในรูปแบบของการสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการศึกษา มีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เพื่อเรียบเรียงความสำคัญของปัญหาการวิจัย
2. กำหนดวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานงานวิจัย
3. พัฒนารอบแนวคิดงานวิจัย
4. ระบุประชากรเป้าหมายที่จะทำการศึกษา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเลือกสถานที่ที่จะทำการวิจัย
5. สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย รวมทั้งหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
6. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
7. วิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมุติฐานงานวิจัย
8. สรุปผลงานวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย
9. นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนางานวิจัยครั้งต่อไป

3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

3.2.1 กลุ่มประชากร

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาเรื่องการศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด คือ พนักงานในบริษัท กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้เน้นเฉพาะผู้ที่ทำงานภายในบริษัทดังกล่าว มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 322 คน (ยูนิคอนโนเวชั่น, 2561)

3.2.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายทราบจำนวนประชากรเท่ากับ 322 คน เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย การกำหนดขนาดตัวอย่างได้จากการคำนวณด้วยสูตรของ Taro Yamane (1973) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = จำนวนขนาดตัวอย่างประชาชนที่ต้องการ

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อน (0.05)

เมื่อนำตัวเลขไปแทนค่าในสูตร จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= \frac{322}{1 + 322 (0.05)^2} \\ &= 178.40 \quad \text{ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ในที่นี้ผู้วิจัยได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 180 ตัวอย่าง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีแบบกลุ่ม (Cluster Random sampling)

3.2.3 สถานที่เก็บข้อมูล

ในการศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดสถานที่ทำการวิจัยเป็นพื้นที่ใน บริษัทยูนิคอินโนเวชั่น อำเภอนองโค่น จังหวัด สระบุรี ระยะเวลาเก็บข้อมูลอยู่ในช่วง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561

3.3 เครื่องมือในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) แบบเลือกคำตอบ (Checklist) วัดตัวแปรแบบมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง (Van Wijk , ออนไลน์, 1984) ได้แก่

(1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน

- (2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
- (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
- (4) ความขาดแคลนของทรัพยากร
- (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (6) ลักษณะของบุคคล

ข้อคำถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close – Ended Question) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) วัดตัวแปรแบบอันตรภาค (Interval Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามลิเคิร์ต สเกล ซึ่งแสดงถึงระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม มี 5 ระดับดังนี้

- คะแนน 5 มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 มีความคิดเห็นในระดับมาก
- คะแนน 3 มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 มีความคิดเห็นในระดับน้อย
- คะแนน 1 มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการกำหนดเกณฑ์ในการวัดระดับความคิดเห็นนั้น ใช้วิธีการนำคะแนนสูงสุดลบคะแนนต่ำสุด และหารด้วยจำนวนชั้น ตามหลักสถิติการวัดการกระจายข้อมูล เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

การกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ได้ความกว้างของชั้น เท่ากับ 0.8 สามารถนำมากำหนดเกณฑ์โดยละเอียดมากยิ่งขึ้นในการอธิบายความหมายของระดับการให้ความสำคัญ ของกลุ่มตัวอย่าง ตามช่วงคะแนนดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะแบบสอบถามที่เป็นแบบเปิด (Open-Ended Question) เพื่อเปิดโอกาส ให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น ที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องวิจัย อย่างอิสระ

3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัย เรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด หรือที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบและขอบเขตของแบบสอบถาม โดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมุติฐานของงานวิจัย โดยเรียงตามลักษณะของคำถาม และแยกเป็นหมวดหมู่ ตามแนวคิดของงานวิจัย
3. สุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มประชากรตัวอย่าง เพื่อให้ได้คำถามในการนำมาเป็นแนวทาง ในการตั้งคำถาม และการปรับปรุงคำถามในแบบสอบถามให้ถูกต้อง
4. สร้างแบบสอบถามตามกรอบและขอบเขต ที่ได้ตั้งไว้ โดยมีแนวทางการตั้งคำถาม ตามที่ได้สรุปจากข้อ 3
5. นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ทางด้าน การบริหารความขัดแย้ง จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1. รศ.ดร. ขวัญกมล ดอนขวา อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม 2. รศ.ดร. พรศิริ จงกล อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ สำนักวิศวกรรมศาสตร์ และ 3. นายชาติรณนทธีชา ผู้จัดการโรงงานบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด

เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence : IOC) ซึ่งปกติแล้วจะให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งในการตรวจสอบมีการให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้ (สุรพงษ์ คงสัตย์ และ ชีรชาติ ธรรมวงศ์, 2551)

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
- ในการพิจารณาค่าความเที่ยงตรง มีหลักการดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้
6. สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย

3.5 ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่นำมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กร ธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัท ชูนิคอน โนเวชั่น จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ

- (1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน
- (2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
- (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
- (4) ความขาดแคลนของทรัพยากร
- (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (6) ลักษณะของบุคคล

โดยได้นำมาทดสอบความเชื่อมั่น (Validity) ด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC) พบว่าอยู่ในช่วง 0.67 - 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.5 ขึ้นไป สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ค่าความน่าเชื่อถือแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน					
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง					
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. โครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ					
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ความขาดแคลนของทรัพยากร					
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับการะงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอกับการะงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ลักษณะของบุคคล					
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3		
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร	1	1	0	0.67	ใช้ได้

3.6 เก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัย เรื่องการศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data sources) และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data sources) ดังต่อไปนี้

3.6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 6 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ปัจจัยที่ 2 ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปัจจัยที่ 3 ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ปัจจัยที่ 4 ความขาดแคลนของทรัพยากร ปัจจัยที่ 5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่ 6 ลักษณะของบุคคล จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานการประชุม สัมมนาวิชาการ บทความออนไลน์ รายงานการวิจัย และบทความวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง

3.6.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพื้นที่เป้าหมาย รวมทั้งสิ้น 200 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัทยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย แบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีแบบกลุ่ม (Cluster Random sampling) เนื่องจากประชากรเป้าหมายมีความหลากหลายทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล แต่ได้มาทำงานร่วมกันภายใน บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด (The Study of Internal Conflict In the Unique Innovation Co., Ltd) ใช้ โปรแกรม เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยการวิเคราะห์ด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean : $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่อวัดค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมกับการพรรณนาประกอบ เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในองค์กร



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด (The Study of Internal Conflict in the Unique Innovation Co.,Ltd) ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามจำนวน 180 ชุด จากข้อมูลที่รวบรวมได้ นั้นได้นำมาประมวลผลและวิเคราะห์ผลข้อมูลสามารถสรุปได้ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	114	63.33
หญิง	66	36.67
รวม	180	100.00
อายุ		
18 – 25 ปี	23	12.78
26 – 33 ปี	63	35.00
34 – 41 ปี	45	25.00
42 – 49 ปี	36	20.00
50 ปี ขึ้นไป	13	7.22
รวม	180	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	74	41.11
สมรส	89	49.44
หม้ายหรือหย่าร้าง	17	9.45
รวม	180	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับประถมศึกษา	3	1.67
มัธยมศึกษาตอนต้น	14	7.78
มัธยมศึกษาตอนปลาย	22	12.22
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	16	8.89
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	43	23.89
ปริญญาตรี	77	42.78
สูงกว่าปริญญาตรี	5	2.77
รวม	180	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	22	12.22
10,000 – 19,999 บาท	68	37.78
20,000 – 29,999 บาท	49	27.22
30,000 – 39,999 บาท	23	12.78
40,000 – 49,999 บาท	13	7.22
50,000 บาท ขึ้นไป	5	2.78
รวม	180	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งในองค์กร		
ผู้จัดการฝ่าย	15	8.33
วิศวกร	26	14.44
บุคคล	15	8.33
เลขา/ธุรการ	16	8.89
การเงินและบัญชี	8	4.45
จัดซื้อจัดจ้าง	17	9.44
หัวหน้างานช่าง	19	10.56
ช่าง	27	15.00
คนงาน	33	18.33
อื่น ๆ (ระบุ)แม่บ้าน.....	4	2.23
รวม	180	100.00
ระยะเวลาการทำงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	16	8.90
มากกว่า 1 – 3 ปี	58	32.20
มากกว่า 3 ไม่เกิน 5 ปี	55	30.60
มากกว่า 5 ไม่เกิน 10 ปี	22	12.20
มากกว่า 10 ปี	29	16.10
รวม	180	100.00

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ที่ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 และเป็นเพศหญิง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

ด้านอายุ พบว่าส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26 - 33 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคืออายุระหว่าง 34 - 41 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ช่วงอายุ 42 - 49 ปี มี

จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ช่วงอายุ 18–25 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.78 และอายุ 50 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.22 ตามลำดับ

ด้านสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 49.44 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 41.11 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.45 ตามลำดับ

ด้านการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 42.78 รองลงมาคือระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 23.89 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.77 และต่ำกว่าหรือเท่ากับประถมศึกษา มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ตามลำดับ

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 – 19,999 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 รองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,000 - 39,999 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.78 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 40,000 - 49,999 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.22 และรายได้ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78 ตามลำดับ

ตำแหน่งในองค์กร ส่วนใหญ่เป็น คนงาน มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33 รองลงมา ตำแหน่ง ช่าง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.44 ตำแหน่งหัวหน้าช่าง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.56 ตำแหน่งจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.44 ตำแหน่งเลขานุการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตำแหน่งบุคคล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตำแหน่งการเงินและบัญชี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.45 และ ตำแหน่งอื่นๆ แม่บ้าน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.23 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการทำงาน ที่บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ระหว่าง มากกว่า 1-3 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 รองลงมาคือมากกว่า 3 ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 ระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 ระยะเวลาทำงานมากกว่า 5 ไม่เกิน 10 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ระยะเวลาการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.90 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนว์ชั่น จำกัด

ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนว์ชั่น จำกัด โดยวิเคราะห์ในภาพรวมของแต่ละตัวแปร มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นโดยรวม เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความ ขัดแย้งในองค์กร

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.57	0.79	มาก	4
ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง	3.62	0.79	มาก	1
ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ	3.60	0.85	มาก	3
ความขาดแคลนของทรัพยากร	3.51	0.81	มาก	5
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.50	0.80	มาก	6
ลักษณะของบุคคล	3.61	0.80	มาก	2
รวม	3.57	0.70	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนว์ชั่น จำกัด โดยภาพรวมพบว่า มีปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และเมื่อพิจารณา แต่ละปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรแล้วพบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ลักษณะ โครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.62$) 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

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่นจำกัด ด้านปัจจัยความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน

ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน แบ่ง ออก เป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร 4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย ผลการวิเคราะห์ แสดงในตาราง 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามประเด็นปัจจัยย่อย ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน

ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป	3.65	1.01	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย	3.65	1.04	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	3.54	0.87	มาก	3
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน	3.44	0.87	มาก	4
รวม	3.57	0.79	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมาย

ของหน่วยงาน พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุด คือความขัดแย้งในองค์กร มาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.65$) ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้ง เป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.54$) และความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่ 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร 4. โครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว ผลการวิเคราะห์ แสดงในตาราง 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่	3.64	0.97	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน	3.63	0.90	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่	3.61	1.05	มาก	3
โครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว	3.59	1.06	มาก	4
รวม	3.62	0.79	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของ บริษัท ยูนิคอิน โนเวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่า ปัจจัยย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุด คือความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน ($\bar{X} = 3.63$) ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.61$) และโครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอิน โนเวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ

ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า 4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์ แสดงในตาราง 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ

ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่ง อย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็น ทางการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	3.74	1.08	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	3.58	1.06	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน	3.54	0.91	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่ง อย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็น ทางการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้า งานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็น ทางการทำให้งานล่าช้า	3.45	1.00	มาก	4
รวม	3.60	0.85	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ พบว่าปัจจัยย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุด คือความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.58$) ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.54$) และ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยความขาดแคลนของทรัพยากร

ความขาดแคลนของทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงาน 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอกับภาระงาน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน 4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความ
ขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ความขาดแคลนของทรัพยากร

ด้านปัจจัยความขาดแคลนของ ทรัพยากร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาด แคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	3.61	0.94	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือ เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงาน ไม่เพียงพอต่อการภาระงาน	3.51	0.94	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวน บุคลากรไม่เพียงพอต่อการภาระงาน	3.46	1.08	มาก	3
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการวางแผน การทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด	3.46	1.03	มาก	4
รวม	3.51	0.81	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร
ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยด้านปัจจัยความขาดแคลนของทรัพยากร พบว่าปัจจัย
ย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลน
บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาคือ ความขัดแย้ง
ในองค์กรมาจากเครื่องมือ เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอต่อการภาระงาน ($\bar{X} =$
3.51) ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการภาระงาน ($\bar{X} = 3.46$) และ
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด ($\bar{X} = 3.46$)
ตามลำดับ

4.2.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กร
มาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลาย

คน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย 4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน	3.60	0.97	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน	3.52	1.04	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย	3.44	0.87	มาก	3
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	3.44	1.00	มาก	4
รวม	3.50	0.80	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่าปัจจัยย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ($\bar{X} = 3.52$) ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย ($\bar{X} = 3.44$) และความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ

4.2.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร ของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของบุคคล

ลักษณะของบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย 2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน 3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามปัจจัยย่อย ลักษณะของบุคคล

ลักษณะของบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับที่
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย	3.67	0.92	มาก	1
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.62	0.88	มาก	2
ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร	3.54	1.00	มาก	3
รวม	3.61	0.80	มาก	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2561 และจากการคำนวณ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของบริษัท ยูนิคอน โนวชั่น จำกัด ด้านปัจจัยลักษณะของบุคคล พบว่าปัจจัยย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.62$) และความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด (The Study of Internal Conflict In the Unique Innovation Co.,Ltd) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด และ 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัทยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด โดยงานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด จำนวน 180 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีแบบกลุ่ม (Cluster Random sampling) ข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 180 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 63.30 มีอายุระหว่าง 26 - 33 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 มีสถานภาพสมรส จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 49.44 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 42.80 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 – 19,999 บาทจำนวน 68 คน ตำแหน่งในองค์กร ส่วนใหญ่เป็น พนักงาน มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 ระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ระหว่าง มากกว่า 1-3 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ปัจจัยที่ 1 ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยย่อยพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน ความขัดแย้ง

ในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 2 ลักษณะของบุคคล ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย มี รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 3 ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา ปัจจัยย่อยพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน และความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้ง เป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 5 ความขาดแคลนของทรัพยากร ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาพบว่าปัจจัยย่อยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือ เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอกับการะงาน ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับการะงาน และความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 6 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กร มากที่สุดคือความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน รองลงมาคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอน

การทำงานที่ซับซ้อน ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย และความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานตามลำดับ

สรุปสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ในภาพรวมนั้นปัจจัยสาเหตุ ที่เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง นั้นหมายความว่า โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ต้องได้รับการแก้ไขก่อน ซึ่งก็ได้สอดคล้องกับ ข้อมูลของพนักงานที่ลาออก ส่วนปัจจัยย่อย ก็สอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน หากพิจารณาปัจจัยย่อย สาเหตุที่ความขัดแย้งมากที่สุด คือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร ซึ่งปัจจัยย่อยนี้พนักงานอาจเกิดความ สับสน เกี่ยงหน้าที่กัน จนเกิดเป็นประเด็นทำให้ เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด ทำให้บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด และเมื่อพนักงานไม่มีความสุข ก็ส่งผลให้เกิดการลาออก ในทุกๆปี

หากพิจารณา ทั้ง 6 ปัจจัย จะเห็นว่า ค่าระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 3.50 - 3.62 อยู่ในระดับ มาก นั่นคือ ทุกปัจจัย เป็นสาเหตุ ที่ต้องหาแนวทางแก้ไข ทั้งหมด

5.1.2 การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ บริษัทยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด ดังนี้

- 1) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปัจจัยย่อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร แนวทางการแก้ไขจัดประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจน ไม่ทับซ้อนกัน มีงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับจำนวนของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน
- 2) ลักษณะของบุคคล ปัจจัยย่อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย แนวทางการแก้ไข จัดให้มีการอบรม ด้านจริยธรรม คุณธรรม การปรับตัวเข้าหากัน เทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ร่วมกันก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อลดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานและจะค่อยๆปรับ

ทัศนคติเข้าหากัน เช่นการจัดไปเที่ยว การจัดทำบุญร่วมกัน การร่วมทำกิจกรรม บริจาคสิ่งของ เหล่านี้เป็นต้น

- 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ บังคับย้อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ แนวทางการแก้ไข ใช้เอกสารแบบฟอร์ม ในการสั่งการเป็นหลัก โดยผู้บริหารอาจมีส่วนร่วม พิจารณาคำสั่งของหัวหน้างานก่อนว่า ถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ ของบริษัท หรือไม่
- 4) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน บังคับย้อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป แนวทางการแก้ไข ให้หัวหน้างานจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนงานร่วมกัน ว่าปริมาณงานที่ได้รับมาจำนวนบุคลากรในหน่วยงานสามารถทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือไม่ หากสูงเกินไปก็ให้พนักงาน เสนอความคิดเห็นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา อาจเสนอทำงานล่วงเวลาเพิ่มค่าตอบแทน หรือจัดหาบุคลากร เครื่องมือเพิ่ม เมื่องานได้ตามเป้าหมาย งานบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะลดความตึงเครียดของการทำงานลงได้
- 5) ความขาดแคลนของทรัพยากร บังคับย้อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน แนวทางการแก้ไข สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ตรงตามบทบาทหน้าที่ ทั้งจากภายใน องค์กรเอง หรือจากภายนอก เพื่อให้มีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ หรืออาจใช้วิธีหมุนเวียนในตำแหน่งงาน โดยอาจหมุนเวียนบุคลากร กับบริษัทในเครือเข้าด้วยกัน
- 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ บังคับย้อยคือ ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน แนวทางการแก้ไข ให้หัวหน้าหน่วยงานจัดประชุมก่อน ดำเนินงานทุกวัน แล้วชี้แจงว่าวันนี้จะทำอะไร งานที่ทำมีอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานได้ทราบหน้าที่และหากมีงานที่ทำเหมือนกันก็ให้หัวหน้างานสั่งการในที่ประชุม ว่าใครจะทำอะไร เมื่อกำหนดชัดเจนแล้วงานในแต่ละวันก็จะมีผู้รับผิดชอบและไม่ก้าวก่ายการทำงาน ก็จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด พบว่า ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง 2) ลักษณะของบุคคล 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ 4) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน 5) ความขาดแคลนของทรัพยากร และ 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

สาเหตุหลักๆนั้นมาจาก โครงสร้างของหน่วยงาน ที่องค์กรนั้นต้องปรับปรุงแก้ไข เนื่องจาก เติบโตเร็วเกินไปทำให้หน่วยงานหลายๆหน่วยงานยังไม่สามารถปรับตัวได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และพนักงานด้วยกันเอง จนก่อให้เกิดความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงาน และส่งผลให้พนักงานมีอัตราการลาออกในที่สุด ฉะนั้นแนวทางการแก้ไข ผู้บริหารระดับสูงสมควรเร่งปรับปรุง โครงสร้างทั้งองค์กร นี้เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ก็จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้

5.2.2 ข้อเสนอแนะของนักวิจัย

- 1) การวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด
- 2) ควรมีการติดตามประเมินผลในการหาสาเหตุ ความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอน โนเวชั่น จำกัด อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กันย์ บัวชื่น .(2553). ความขัดแย้งกับความต้องการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท A (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คณิต เรืองขจร .(2557). การบริหารความความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง. (ออนไลน์). ได้จาก:
<http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/2612/RMUTT-147679.pdf?sequence=1>. [18 มีนาคม 2561].
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2543). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. (ออนไลน์). ได้จาก:
<http://library.nhrc.or.th/ULIB/dublin.php?ID=337>. [18 มีนาคม 2561].
- ฐานิสรา เดชเทวัญดำรง .(2551). ทศนะของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งใน องค์กร : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดปิยะสตรี .(ออนไลน์). ได้จาก :
<http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=42089>. [18 มีนาคม 2561].
- บริษัท ยูนิค อินโนเวชั่นจำกัด. (2560). รายงานประจำปี.นนทบุรี: ฝ่ายบุคคล บริษัทยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน). 2560. ประวัติความเป็นมาของบริษัท. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.unique.co.th/th/who-we-are/partners-joint-venture/>. [18 มีนาคม 2561].
- ปรเมศวร์ ธรรมชาติ. (2553). ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงานและความทุ่มเทในงานของพนักงานกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มสำนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดลำพูน . (ออนไลน์). ได้จาก :
<http://search.lib.cmu.ac.th/search/?searchtype=.&searcharg=b1473332>. [18 มีนาคม 2561].
- ภัทรชรี หนูแพ. (2553). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. รายงานการวิจัย. ปัตตานี. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สมพร เฟื่องจันทร์. (2553). ประเภทของความขัดแย้ง. (ออนไลน์). ได้จาก :
<http://digi.library.tu.ac.th/thesis/po/1293/03chapter2.pdf>. [18 มีนาคม 2561].

วิทยา เจริญศิริ. (2554). การจัดการความขัดแย้งของชุมชนในการใช้ที่ดินสาธารณะประโยชน์ใน
จังหวัดมหาสารคาม. (ออนไลน์). ได้จาก :

http://thesis.rru.ac.th/files/pdf/461_2012_06_28_013358.pdf. [18 มีนาคม 2561].

วีรณัฐ สุทธิพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน. รายงานวิจัย. ฉะเชิงเทรา.
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์.

ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ
ด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา. รายงานการวิจัย. นครราชสีมา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารี.

อธิพัฒน์ สิ้นทรโก. (2555). ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธี เป็นการ
ศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research). (ออนไลน์). ได้จาก :

http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/52930263/title.pdf.

. [11 มีนาคม 2561].

Kamarulzaman . (2001). สาเหตุของความขัดแย้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (ออนไลน์). ได้จาก :

<http://seminar2020.blogspot.com/2012/06/2.html>.

Robbins (1998). **Organizational behaviour**. Englewood Cliffs. New Jersey Prentice
Hall ,Inc. [22 กุมภาพันธ์ 2561].

Van Wijk. (1984). สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร. (ออนไลน์). ได้จาก:

<https://www.gotoknow.org/posts/335324> . [15 กุมภาพันธ์ 2561].

Yamane. (1967). การคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane. (ออนไลน์). ได้จาก :

<http://hpe4.anamai.moph.go.th/Surveillance/data/yamane.pdf>.

[20 เมษายน 2561].





หมายเลขแบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ บริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด

คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรบริษัทยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ของท่านจะถือเป็นความลับ โปรดให้ข้อมูลและขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 18 – 25 ปี ☐ 26 – 33 ปี ☐ 34 – 41 ปี
☐ 42 – 49 ปี ☐ 50 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด ☐ สมรส ☐ หม้ายหรือหย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น
☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย ☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

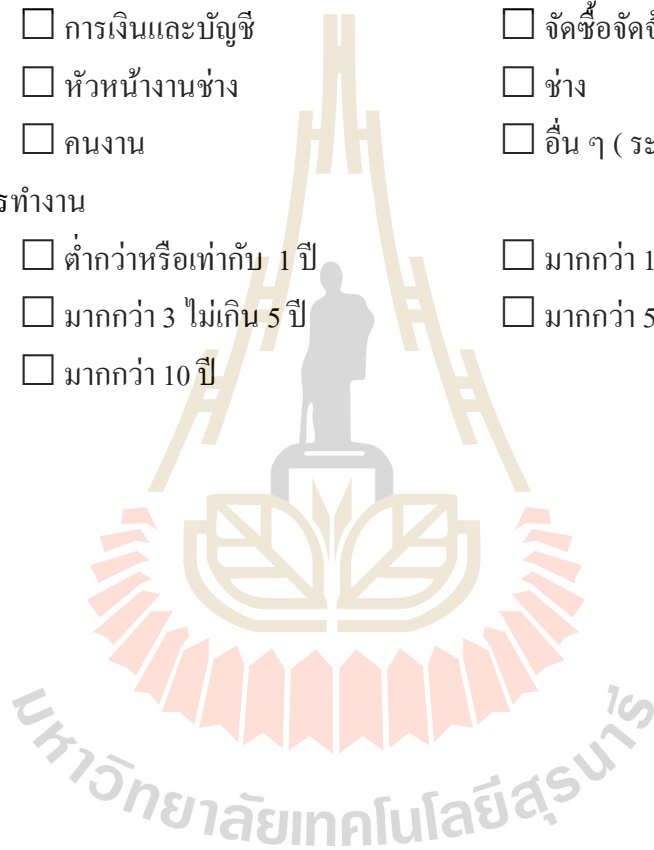
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท☐ 10,000 – 19,999 บาท☐ 20,000 – 29,999 บาท☐ 30,000 – 39,999 บาท☐ 40,000 – 49,999 บาท☐ 50,000 บาท ขึ้นไป

6. ตำแหน่งในองค์กร

☐ ผู้จัดการฝ่าย☐ วิศวกร☐ บุคคล☐ เลขานุการ☐ การเงินและบัญชี☐ จัดซื้อจัดจ้าง☐ หัวหน้างานช่าง☐ ช่าง☐ คนงาน☐ อื่น ๆ (ระบุ)

7. ระยะเวลาการทำงาน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี☐ มากกว่า 1 – 3 ปี☐ มากกว่า 3 ไม่เกิน 5 ปี☐ มากกว่า 5 ไม่เกิน 10 ปี☐ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับท่าน

ข้อ	ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน					
1	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป					
2	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน					
3	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร					
4	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย					
	ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง					
5	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่					
6	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน					
7	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร					
8	โครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว					

ข้อ	ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ					
9	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์					
10	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลไม่ชัดเจน					
11	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า					
12	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์					
	ความขาดแคลนของทรัพยากร					
13	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงาน					
14	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอกับภาระงาน					
15	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน					
16	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด					
	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
17	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน					

ข้อ	ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน					
19	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย					
20	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน					
	ลักษณะของบุคคล					
21	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษาหรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย					
22	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน					
23	ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การหาค่าความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC)

เรื่อง การศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัท ยูนิคอนโนเวชั่น จำกัด

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์		
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
	1	0	-1
ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานที่สูงเกินไป			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเป้าหมายไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับในตำแหน่งงาน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากบุคลากรขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร			
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย			
ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากไม่มีความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากมีสายการบังคับบัญชาทับซ้อนกัน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร			
4. โครงสร้างหน่วยงานมีสายบังคับบัญชาซับซ้อนทำให้เกิดการแก้ปัญหาไม่รวดเร็ว			
ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสั่งการ ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานสื่อสารข้อมูล ไม่ชัดเจน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากหัวหน้างานใช้วิธีการสั่งงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้งานล่าช้า			

ปัจจัยสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์		
	สอดคล้อง 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการเข้าร่วมประชุมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์			
ความขาดแคลนของทรัพยากร			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับการะงาน			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากเครื่องมือ เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอกับการะงาน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน			
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการขาดการวางแผนการทำงานโดยเครื่องจักรมีข้อจำกัด			
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการมีผู้รับผิดชอบหลายคน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากลักษณะงานมีความไม่ปลอดภัย			
4. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน			
ลักษณะของบุคคล			
1. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากระดับการศึกษา หรือ การอบรมของบุคลากรมีความหลากหลาย			
2. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน			
3. ความขัดแย้งในองค์กรมาจากความรับผิดชอบงานของบุคลากร			

ลายมือชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)

ประวัติผู้เขียน

นายธีระเดช พันธศรี เกิดเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2515 ที่อยู่ปัจจุบัน 85 ม.3 ตำบล พังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร หน้าที่การงานในปัจจุบัน ทำธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหพันธ์การช่าง ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 6 ที่โรงเรียนสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร พ.ศ. 2532 สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนสว่างวิทยา อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา วิทยาเขตขอนแก่น) พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขา วิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพฯ และในปีการศึกษา 2559 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

