



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจ นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้ความเจริญของประเทศก้าวรุดหน้าไป องค์การทางธุรกิจในปัจจุบันได้มีบทบาทในการสร้างความเจริญดังกล่าวและมีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ในการศึกษาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรจะมีประเด็นที่ครอบคลุมด้านใหญ่ๆ 4 ด้านด้วยกันคือ 1 ด้านพฤติกรรม 2 ด้านโครงสร้าง 3 ด้านกระบวนการทำงาน และ 4 ด้านสิ่งแวดล้อม ในประเด็นทั้ง 4 ด้านข้างต้น การศึกษาองค์กรในด้านพฤติกรรมได้รับความสนใจอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานภายใต้โครงสร้างหรือเงื่อนไขบางอย่างขององค์กร (Getzels, Lipham and Campbell 1968 : 105-106) อ้างถึงใน ประชุม โทสิกุล 2529 : 1-2) อรุณ ริกขรรณ และปรีชญา เวสารัชช์ ได้เขียนไว้ว่า "โรคขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของมนุษย์ เมื่อมีคนอยู่รวมกันเมื่อไร ความขัดแย้งก็ตามมาด้วย หรือถ้าใดมีคน ที่นั้นจะมีความแตกต่าง ที่ไหนมีความแตกต่าง ที่นั้นมีแนวโน้มจะมีความขัดแย้ง" (อรุณ ริกขรรณ และปรีชญา เวสารัชช์ 2523 : 638-639) ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอๆในการทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน

ในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน ผู้บริหารนับเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรจากการวิจัยของโทมัส และชมิคค์ (Thomas and Schmidt 1976 : 315-318) พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกาใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 ซึ่งคิดเป็นหนึ่งในห้าของเวลาในการทำงาน จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบัน หากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในปัญหาและวิธีการจัดการความขัดแย้งแล้ว เป็นการยากมากที่จะบริหารงานนั้นให้มีประสิทธิภาพได้ เพราะความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่ออย่างสำคัญทั้งในด้านสร้างสรรค์และทำลาย ความขัดแย้งในระดับพอเหมาะเท่านั้นจึงจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจในเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจ เหตุที่เลือกผู้บริหารระดับกลาง

ก็เนื่องจากว่าเป็นบุคคลที่เปรียบเสมือนคนที่อยู่ตรงกลาง มีบทบาทหลายๆอย่างในขณะเดียวกัน เช่นเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ นอกจากนั้นยังเป็นบุคคลกลุ่มสำคัญที่เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาว่าผู้บริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรต่างๆในองค์กรอย่างไร และตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารรับรู้ว่าการจัดการความขัดแย้งกับตนเองอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลาง กับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง
3. เพื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางกับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในตัวแปร อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ในตัวแปร อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อหัวหน้า ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน และแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง

2. การวัดแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางจะใช้แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของจอห์นสัน และ จอห์นสันเป็นบรรทัดฐาน

### 3. ตัวแปรในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ อาวุ เนส สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ตัวแปรตาม คือ แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ "เต่า" "ฉลาม" "ตุ๊กตาหิมะ" "สุนัขจิ้งจอก" และ "นกฮูก"

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการจัดการความขัดแย้งกับผู้อื่น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบคือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว) ผู้ที่มีลักษณะนี้ มักจะยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ) ผู้ที่มีลักษณะนี้ มักจะพยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่เขากำหนด เน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงผลเสียหาเสียใด ๆ เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิมะ" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) ผู้ที่มีลักษณะนี้ มักจะเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ ยอมสละเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม) ผู้ที่มีลักษณะนี้ มักจะเชื่อว่าการประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม การยอมละเป้าหมายส่วนตัวบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วนเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน) ผู้ที่มีลักษณะนี้ มักจะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ ทางออกในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม คือวิธีการที่ทั้งตนและคู่กรณีคิดร่วมกันและต่างพอใจทั้งสองฝ่าย

บุคลากร หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเป็น หัวหน้า ผู้ได้บังคับบัญชา และ  
เพื่อนร่วมงาน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงานอยู่ในองค์กรของ  
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ โดยดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่าขึ้นไป  
แต่ไม่ถึงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

องค์กรธุรกิจ หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาซึ่งประกอบด้วย  
เครือซีเมนต์ไทย เครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และโรงแรมใน  
กรุงเทพ

อายุ หมายถึง อายุของกลุ่มตัวอย่างที่นับตามปีปฏิทิน โดยแบ่งเป็นช่วงอายุ  
3 กลุ่มคือ ตั้งแต่ 20-30 ปี 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปี

สถานภาพการสมรส หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมเป็นโสด หรือ  
สมรสแล้ว

ระดับการศึกษา หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรี  
(ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือประกาศนียบัตรการโรงแรมหรือประกาศนียบัตร  
มัธยมศึกษาตอนปลาย) ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่กลุ่มตัวอย่างใช้ในงาน  
ด้านบริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ ตั้งแต่ 1-4 ปี 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

จำนวนผู้บังคับบัญชา หมายถึง จำนวนบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร  
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยนี้เป็นประโยชน์เชิงวิชาการ และเชิงวิชาการประยุกต์โดยตรง เพราะเป็นการศึกษาถึงแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงรูปแบบและทิศทางในการพัฒนาองค์กร
2. การวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บริหารระดับกลางกับบุคคลสถานภาพต่าง ๆ กัน และศึกษาว่าบุคคลสถานภาพต่าง ๆ กัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางอย่างไรตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรอื่นเป็นกำลังสำคัญของบริษัท
3. การวิจัยนี้ เป็นการขยายโลกทัศน์ในความรู้เรื่องเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง โดยมองมโนทัศน์ของความขัดแย้งเป็นเรื่องความปกติในองค์กร และความขัดแย้งนั้น ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และจะจัดการความขัดแย้งอย่างไรให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กร