

ปัจจัยส่วนบุคคลกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง : กรณีศึกษาบุคลากรใน รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

Personal Factors and Styles in Conflict Management of Personnel : A Case Study of Personnel in a State-owned Enterprise

ชูเกียรติ จากใจชน จิราภรณ์ โภชกปรีภรณ์ สุวัลลี แยมศาสตร์
และ ปณิตาน อริยะมงคล

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
Email: Chukiat@slc.ac.th ; Email: jiraporn@slc.ac.th ; Email: suvallee@slc.ac.th ;
Email: Panitam@hotmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) ศึกษาระดับและลำดับความสำคัญของแต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร 2) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องเพศและรุ่นของคนกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคลในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจำนวน 40 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดวิธีการบริหารความขัดแย้งที่คณะผู้วิจัยปรับและพัฒนาจากแบบวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของ Thomas-Kilman ที่มีชื่อว่า Thomas-Kilman Instrument (TKI) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ t-test และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-moment ผลการวิจัย พบว่า 1) เพศของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า $p > .05$) 2) รุ่นของคนที่แตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยบุคลากร Generation Y มีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ($t = -2.45, p < .05$) และด้านการหลีกเลี่ยง ($t = -2.89, p < .05$) สูงกว่า บุคลากร Generation X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่บุคลากรใน Generation X มีวิธีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ($t = 3.98, p < .05$) สูงกว่าบุคลากรใน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร

คำสำคัญ: วิธีการบริหารความขัดแย้ง, รัฐวิสาหกิจ, รุ่นของคน

Abstract

The objectives of this study were: 1) to investigate the level and the ranks of styles in conflict management of personnel in a state-owned enterprise. 2) to compare the mean difference between styles in conflict management of personnel gender and generations. 3) to investigate the intercorrelations among personal factors: age, education, income and experience of work with patterns of styles in conflict management. Research participants (n=40) were randomly assigned to complete a Thomas-Kilman Instrument (TKI)-adopted and based measure. The statistics used were t-test and Pearson Product-moment Correlation. The research findings were as the followings: 1) There

was not a statistically significant difference in styles in conflict management between female and male personnel ($p > .05$). 2) There was a statistically significant difference in patterns of styles in conflict management between generation X and generation Y personnel. Generation Y staff reported more frequent use of patterns of obliging style ($t = -2.45, p < .05$) and avoiding style ($t = -2.89, p < .05$) respectively in conflict management when compared to Generation X staff. Generation X staff reported more frequent use of pattern of dominating style ($t = 3.98, p < .05$) in conflict management when compared to Generation Y staff. 3) There were intercorrelations among personal factors: age, education, income and experience of work with patterns of Styles in conflict management.

Keywords : Conflict, Styles in Conflict Management, State-owned Enterprise, Generations

วันที่รับบทความ : 10 กรกฎาคม 2562
วันที่แก้ไขบทความ : 18 ตุลาคม 2562
วันที่ออกรับตีพิมพ์บทความ : 01 พฤศจิกายน 2562

1. ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดได้ในทุกๆ องค์การ ไม่ว่าจะ เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นต้น แต่ความเป็นจริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และขึ้นอยู่กับบุคคลและวิธีการบริหารความขัดแย้งนั้นๆ ว่าบุคคลสามารถใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่เพียงไร

ความขัดแย้งมักเกิดจากความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ รุ่นของคน พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน แนวความคิด บุคลิกภาพ ตลอดจนวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคล เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความหลากหลาย และมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันจึงอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านบวกและลบต่อการดำเนินการ ผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์การ

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รุ่นของคน การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคลในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1) การร่วมมือร่วมใจ หมายถึง ทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา 2) การปรองดองหรือยอมให้ หมายถึง การเอาใจผู้อื่น ยากเป็นที่ยอมรับ มุ่งสร้าง ความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่

เห็นด้วยก็ตาม 3) การเอาชนะ หมายถึง การแสวงหาช่องทางที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด หรือแสวงหาความได้เปรียบ โดยยึดเป้าหมาย และวิธีการของตนเองเป็นหลัก 4) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มี การให้ความสนใจทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น และพยายามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และ 5) การประนีประนอม หมายถึง การเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง มีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 ศึกษาระดับและลำดับความสำคัญของแต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร
- 2.2 ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องเพศและรุ่นของคนที่กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคล
- 2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคลในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

3. วิธีดำเนินการวิจัย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากร ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 45 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวแทนของประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 40 คน ด้วย

วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยการให้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน Robert V Krejcie & Eayle Morgan, 1970 อ้างในธีรวิทย์ เอกะกุล [1]

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ในการดำเนินการวิจัย คือ

1. วิธีการค้นคว้าเอกสาร (Documentary research) โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รุ่นของการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานกับ

วิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคลในองค์การตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลจากแบบวัดวิธีการบริหารความขัดแย้งที่คณะผู้วิจัยปรับและพัฒนาจากแบบวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของ Thomas-Kilman ที่มีชื่อว่า Thomas-Kilman Instrument (TKI) (Thomas and Kilmann [2] ดังข้อมูลในตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ค่าดัชนีอำนาจจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของมิติการวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคำนวณสำเร็จรูป

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ค่าดัชนีอำนาจจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของมิติการวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง

มิติการวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง	จำนวนข้อ	ค่าดัชนีอำนาจจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง Cronbach's Alpha
การร่วมมือร่วมใจ	7	.521-.687	.852
การปรองดองหรือยอมให้	5	.330-.655	.705
การเอาชนะ	5	.471-.796	.843
การหลีกเลี่ยง	6	.354-.675	.744
การประนีประนอม	3	.456-.658	.739

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ด้านข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 40 คน มีคุณลักษณะดังนี้

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และเป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35

รุ่นของคน (Generation) ของบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเจนเนอเรชั่น Y เกิดช่วง ปี พ.ศ. 2525-2548 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมา เป็นเจนเนอเรชั่น X เกิดช่วง ปี พ.ศ.2504-2524 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35 และเป็นเบบี้บูมเมอร์เกิดช่วง ปี พ.ศ.2486-2503 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5

บุคลากรที่มีอายุนมากที่สุด เกิดปี พ.ศ. 2502 และบุคลากรที่มีอายุน้อยที่สุด เกิดปี พ.ศ. 2540

บุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ส่วนใหญ่อายุ 21-30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุน้อยที่สุด คือ 21 ปีและอายุมากที่สุด คือ 59 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา ได้แก่ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และบุคลากรในสังกัดขององค์การรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา มีรายได้ 20,001-25,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และมีรายได้ 25,001-30,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับความสำคัญของแต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร (n=40 คน)

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	ลำดับความสำคัญ
การร่วมมือร่วมใจ	4.14	.53	มาก	1
การปรองดองหรือการยอมให้	3.50	.57	มาก	3
การเอาชนะ	2.89	.85	ปานกลาง	4
การหลีกเลี่ยง	2.61	.64	ปานกลาง	5
การประนีประนอม	4.05	.53	มาก	2

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับความสำคัญของแต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร ดังนี้

- 1) การร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14, SD=.53) และเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1
- 2) การประนีประนอม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.05, SD=.53) และเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2
- 3) การปรองดองหรือยอมให้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.50, SD=.57) และเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3

4) การเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.89, SD=.85) และเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 และ

5) การหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.61, SD=.64) และเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5

5. ผลการวิจัย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 บุคลากรในรัฐวิสาหกิจที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศและรุ่นของคนที่แตกต่างกันจะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของบุคลากรกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	เพศ	n	ค่าเฉลี่ย	SD	t	df	p
การร่วมมือร่วมใจ	ชาย	14	4.21	.55	.58	38	.563
	หญิง	26	4.10	.53			
การปรองดองหรือการยอมให้	ชาย	14	3.61	.41	.85	38	.399
	หญิง	26	3.44	.63			
การเอาชนะ	ชาย	14	3.08	.95	1.03	38	.308
	หญิง	26	2.79	.79			
การหลีกเลี่ยง	ชาย	14	2.72	.60	.81	38	.419
	หญิง	26	2.55	.66			
การประนีประนอม	ชาย	14	4.07	.55	.18	38	.854
	หญิง	26	4.03	.52			

จากตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของบุคลากรกับวิธีการบริหารความขัดแย้งโดยใช้สถิติ Independent samples t-test การทดสอบ

สมมติฐาน พบว่า เพศของบุคลากรที่แตกต่างกันมีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า $p > .05$)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรุ่นของคน (Generation) กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	รุ่นของคน	n	ค่าเฉลี่ย	SD	t	df	p
การร่วมมือร่วมใจ	Gen X	14	4.21	.58	.60	36	.550
	Gen Y	24	4.10	.49			
การปรองดองหรือการยอมให้	Gen X	14	3.23	.59	-2.45*	36	.019
	Gen Y	24	3.68	.51			
การเอาชนะ	Gen X	14	3.42	.77	3.98*	36	.000
	Gen Y	24	2.49	.65			
การหลีกเลี่ยง	Gen X	14	2.28	.76	-2.89*	36	.006
	Gen Y	24	2.85	.44			
การประนีประนอม	Gen X	14	4.03	.55	-.09	36	.928
	Gen Y	24	4.05	.52			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรุ่นของคน (Generation) กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้สถิติ Independent sample t-test การทดสอบสมมติฐานพบว่ารุ่นของคนที่แตกต่างกันมีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนี้ บุคลากร Generation Y ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ.2525-2548 มีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการปรองดองหรือการยอมให้และการหลีกเลี่ยงสูงกว่าบุคลากร Generation X ซึ่งเกิดในช่วงปี

พ.ศ. 2504-2524 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทางกลับกันบุคลากรใน Generation X มีวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะสูงกว่าบุคลากรใน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษารายได้ และประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร (n = 40 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล	วิธีการบริหารความขัดแย้ง	การร่วมมือร่วมใจ	การปรองดองหรือการยอมให้	การเอาชนะ	การหลีกเลี่ยง	การประนีประนอม
อายุ	r	.093	-.346*	.565**	-.530**	.051
การศึกษา	r	.171	-.126	.317*	.029	.124
รายได้	r	.264	-.383*	.727**	-.429**	.242
ประสบการณ์ในการทำงาน	r	-.018	-.257	.410**	-.455**	.025

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

จากตารางที่ 5 การทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร ดังนี้ อายุ มีความสัมพันธ์ทางลบต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการปรองดองหรือยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.346$, $p < .05$) และการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r =$

.530, $p < .01$) ตามลำดับและอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .565$, $p < .01$) การศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .317$, $p < .05$) รายได้มีความสัมพันธ์ทางลบต่อ

วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการปรองดองหรือยอมให้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.383$, $p < .05$) และการหลีกเลี่ยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.429$, $p < .01$) ตามลำดับ และรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .727$, $p < .01$) ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .410$, $p < .01$) และ ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.455$, $p < .01$) ตามลำดับ

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร กรณีศึกษาบุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

6.1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของบุคลากรกับวิธีการบริหารความขัดแย้งโดยใช้สถิติ Independent samples t-test

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศของบุคลากรที่แตกต่างกันมีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า $p > .05$) แสดงว่า บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ไม่แตกต่างกันและอาจมาจากเหตุผลสำคัญ คือ ความเท่าเทียม (Equality) ในที่ทำงาน ในองค์การสังคมไทยที่ถือว่าชายและหญิงทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยมิได้พิจารณาหรือคำนึงถึงข้อแตกต่างของแต่ละบุคคลเลย ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศหลายงานที่ พบว่า ตัวแปรเพศมีบทบาทสำคัญต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคคล เช่น Mills and Chusmi [3] ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการในสหรัฐอเมริกา และพบว่า ผู้จัดการที่เป็นเพศชายมีแนวโน้มใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการใช้กำลังบังคับ (forcing) และการเอาชนะ (competing) เมื่อเทียบกับผู้จัดการที่เป็นเพศหญิง และยังมีผลงานวิจัยอีกหลายงานที่แสดงผลการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน Lindeman et al.[4]

6.2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรุ่นของคน (Generation) กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้สถิติ Independent sample t-test จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า รุ่นของคนที่แตกต่างกันมีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนี้ บุคลากร Generation Y ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ 2525-2548 มีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการปรองดองหรือการยอมให้และการหลีกเลี่ยง สูงกว่าบุคลากร Generation X ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ.2504-2524 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในทางกลับกันบุคลากรใน Generation X มีวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะสูงกว่าบุคลากรใน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า คนเจนเนอเรชั่น Y ยอมทำตามการตัดสินใจของคนเจนเนอเรชั่น X เพื่อให้บรรลุผลของการทำงาน คนเจนเนอเรชั่น Y เชื่อฟังคำสั่งของคนเจนเนอเรชั่น X ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่มีความเกรงใจผู้ที่มีอาวุโสในองค์การ Holmes&Tangtongtavy [5] และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ting-Toomey [6] ซึ่งพบว่า กลุ่มประเทศเอเชียรวมทั้งประเทศไทยมีวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่ม (collectivistic culture) และมักใช้วิธีการหลบเลี่ยง ยอมตามและประนีประนอม จะลดการเกิดความขัดแย้งในงาน

6.3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร ดังนี้ อายุมีความสัมพันธ์ทางลบต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการปรองดองหรือยอมให้ และการหลีกเลี่ยง และอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะซึ่งตัวแปรอายุมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับเรื่องรุ่นของคน การอภิปรายผลจึงสอดคล้องและคล้ายคลึงกับการอภิปรายในข้อ 2 ที่กล่าวมาข้างต้น

การศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ แสดงให้เห็นว่า ยิ่งบุคลากรคนใดมีระดับการศึกษายิ่งสูงยิ่งมีความต้องการเอาชนะความคิดของผู้อื่นเพื่อให้ความคิดของตนเองเป็นคำตอบของการทำงานเป็นทีม โดยเพิกเฉย ไม่สนใจและไม่ได้คาดหวังกับความคิดเห็นของบุคคลอื่น [7] ดังนั้นวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (win-lose style) อาจส่งผลที่ตามมา คือ ฝ่ายที่ถูกเอาชนะอาจเกิดความเครียดในการทำงานและอาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

รายได้มีความสัมพันธ์ทางลบต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการปรองดองหรือยอมให้และการหลีกเลี่ยง และรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะแสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีรายได้ยิ่งสูง จะไม่ยอมแพ้ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์ตามแต่ที่เขาจะต้องการ และจะไม่ยอมเป็นฝ่ายหนีออกจากสถานการณ์ของการขัดแย้งไปเลย แต่กลับจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะแทน

ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรคนใดยังมีประสบการณ์การทำงานมานานจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะแต่จะไม่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pruitt [7]

7. ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

1. รัฐวิสาหกิจแห่งนี้ควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมในบุคลากรทุกระดับในองค์กร

2. ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ควรนำผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการจัดอบรมสัมมนาร่วมกัน เพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมุมมองการคิดและวิธีการบริหารความขัดแย้งในที่ทำงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายซึ่งร่วมทำงานอยู่ในองค์กรแห่งนี้ อันจะนำไปสู่การสร้าง ความสามัคคีกลมเกลียว เกิดความคิดสร้างสรรค์จากการผสมผสานและต่อยอดจากความแตกต่างหลากหลายให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในหัวข้อเรื่องเทคนิคและวิธีการบริหารความขัดแย้งเพื่อจัดการอบรมและพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งให้แก่บุคลากรในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการวิจัยเพื่อประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการอบรมสัมมนา และพัฒนาในเรื่องเทคนิคการทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้งในที่ทำงาน การบริหารความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร และวิจัยติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องในกรณีที่ต้องการได้ดำเนินการตามที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ในข้อ 2

8. เอกสารอ้างอิง

- [1] อีรวุฒิ เอกะกุล.ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี. 2543.
- [2] Kilmann, R.H., Thomas, K.W. Developing a forced choice measure of conflict handling behavior: the mode instrument", Education and Psychological Measurement, Vol. 37, 1972: 309-325.
- [3] Mills, J., & Chusmir, L. H. Managerial conflict resolution styles: Work and home differences. In:Goldsmith, E. (Ed.),Work and family: Theory, research, and applications (special issue). Journal of Social Behavior and Personality. 3,(4), 1988 : 303-316.
- [4] Lindeman, M., Harakka, T., & Keltikangas-Järvinen, L. Age and gender differences in adolescents' reaction to conflict situations: Aggression, prosociality, and withdrawal-.Journal of Youth and Adolescence. 26,(3), 1977: 339-351.
- [5] Holmes, H., & Tangtongtavy, S. Working with Thais: A guide to managing in Thailand 4th ed. Bangkok: White Lotus.1997.
- [6] Ting-Toomey, S. Culture, facemaintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures.The International Journal of Conflict Management. 2 (24),1991: 275-296.
- [7] Pruitt,D,G.,& Carnevale, P,j Negotiation and social conflict. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.1983.

