



การจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการ
หมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี
CONFLICT MANAGEMENT BETWEEN CONTRACTORS AND
REAL ESTATE PROJECT MANAGERS IN CHONBURI PROVINCE

นพพล เกียรติธัญกร*

Noppol Kiatthayakorn

ทศพล ลือชาพัฒน์พร**

Tossapon Luechapattanaporn

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามลักษณะองค์กร และเพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยคือ กลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและกลุ่มผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแปรปรวน และการวิเคราะห์สมการเส้นถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี ในด้านการบูรณาการ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านกรหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานต่อโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี แตกต่างกันตามลักษณะองค์กรด้านจำนวนพนักงานในสำนักงาน และ 3) ปัจจัยการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านการบูรณาการ ด้านการใช้อำนาจ และด้านการร่วมมือ ตามลำดับ

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, โครงการหมู่บ้านจัดสรร

* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการองค์การสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ปีการศึกษา 2561 e-Mail: civilmut9@gmail.com

** อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี



ABSTRACT

The purposes of this research were; 1) to study the level between of conflicts construction workers and project manager of housing project in Chonburi province, 2) to compare the performance between the construction workers and project manager of housing project in Chonburi province by organizational factors, and 3) to study the effect of the conflict management on the performance of construction workers and project managers of housing project in Chonburi province. The sample of this study was 302 construction workers and project managers of housing projects in Chonburi province. The four - point scale questionnaire was used to collect data. Statistics used in data analysis were frequency, average mean, analysis of variance, and multiple regression analysis.

The results indicated that the conflict management in the housing project in Chonburi province is significance. The respondent's performance in the Chonburi province project was different according to the organization characteristics of the number of employees in the office. The conflict management styles between the construction workers and project manager that affect job performance were integration, domination, and cooperation, respectively.

Keywords: conflict, conflict management, housing project.

บทนำ

จากการเพิ่มขึ้นของบ้านพักอาศัยประเภทต่าง ๆ บ้านพักอาศัยที่ได้รับความนิยมอย่างมากในจังหวัดชลบุรีคือ บ้านเดี่ยว ที่มีจำนวนสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด รองลงมาคือ ทาวน์เฮาส์ และบ้านแฝด ซึ่งสอดคล้องกับธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ที่ตลาดมีการเติบโตไปได้ดีคือ บ้านแนวราบ ทั้งทาวน์เฮาส์ และบ้านเดี่ยว เป็นผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีแนวโน้มเติบโตควบคู่กันไป

ในกระบวนการสร้างโครงการหมู่บ้านจัดสรรนั้น จำเป็นต้องอาศัยงานที่มีความละเอียดในหลาย ๆ ด้าน เช่น งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานระบบไฟฟ้าและสุขาภิบาล เป็นต้น อีกทั้งยังต้องทำงานให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โครงการหมู่บ้านจัดสรรมีความต้องการให้ผู้รับเหมาก่อสร้างทำงานให้แล้วเสร็จเร็วที่สุดเพื่อทำการตลาดและลดต้นทุนการก่อสร้าง จึงมักส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในช่วงประสานงานกันระหว่างผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรและผู้รับเหมาก่อสร้างอยู่เสมอ โดยโครงการหมู่บ้านจัดสรรนั้นจะมีตัวแทนจากหลายฝ่ายในการตรวจสอบความเรียบร้อยของบ้านจัดสรร ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีทัศนคติในการตรวจสอบปริมาณงานก่อสร้างที่แตกต่างกัน เช่น



ฝ่ายวิศวกรจะยึดหลักการความคิดอย่างเป็นระบบ อาศัยหลักทฤษฎี ฝ่ายสถาปนิกจะมีความคิดในเชิงทางศิลป์ มีรสนิยมสูง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับเหมาก่อสร้างและตัวแทนโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน โดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ (กฤษณี คำชาย, ออนไลน์, 2545) ซึ่งการจัดการความขัดแย้งมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานที่ประกอบด้วยทีมงานที่มาร่วมทำงานร่วมกัน เพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงการพัฒนาโครงการต่าง ๆ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2559) การจัดการความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเข้าร่วม (integrating) เป็นรูปแบบที่เข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะใช้ได้ดีกับความขัดแย้งในงาน บุคคลที่ใช้วิธีการเข้าร่วมนี้จะเปิดกว้างทางความคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) การยอมตาม (obliging) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งเข้าข้างคนอื่นมากกว่าเข้าข้างตนเอง การจัดการแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดการความขัดแย้งส่วนตัวในระหว่างการทำงานร่วมกัน 3) การประนีประนอม (compromising) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งจะเข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง 4) การเข้าข่ม (dominating) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งจะเข้าข้างตนเองมากกว่าผู้อื่น โดยที่บุคคลประเภทนี้จะต้องการเอาชนะความคิดของผู้อื่น เพื่อให้ความคิดของตนเองเป็นคำตอบของทีม และ 5) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งไม่เข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่น หรือไม่ต้องการมีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ กับความขัดแย้งทุกประเภทที่เกิดขึ้น

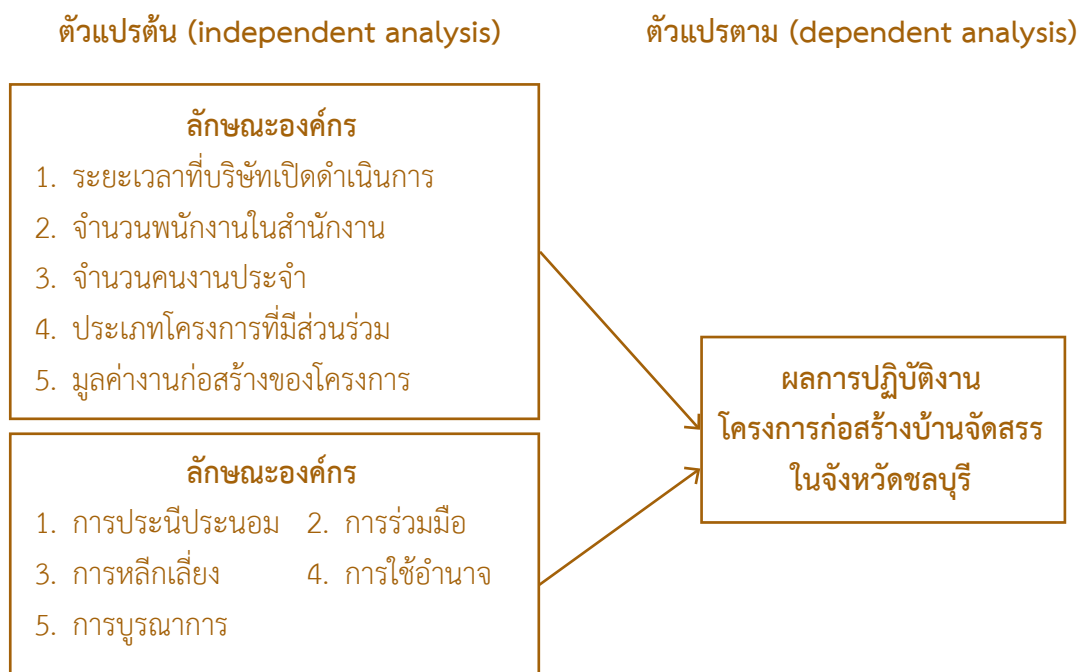
งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรธุรกิจ ในบริบทต่าง ๆ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (ณัชชา คงศรี, 2555) บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (คณิต เรื่องขจร, 2557) การบริหารความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด ในกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2559) การจัดการความขัดแย้งกลุ่มยานยนต์ อาหาร อิเล็กทรอนิกส์ ระหว่างบุคคล ระหว่างนักการตลาดและนักวิจัยและพัฒนา ในกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Chonlatis Darawong, 2017) ระหว่างผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อยในการก่อสร้างอาคาร (ธนวัฒน์ จันทรานุพนธ์, 2553) สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี (อธิญา งามภักษ์ และอรนนท์ กลันทปุระ, 2558) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมาและผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยที่ได้จะนำไปบริหารและปรับปรุงแก้ไขในปัญหาที่เกิดขึ้น



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามลักษณะองค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างบ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี



ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลองค์กรของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี
2. ศึกษาปัจจัยการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการในการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี
3. ประชากร ได้แก่ ผู้ที่ทำงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี เช่น วิศวกร ผู้จัดการโครงการ โพรแมน ผู้รับเหมาประจำโครงการ ฝ่ายสำนักงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรร จังหวัดชลบุรี
4. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรที่ไม่ทราบจำนวนประชากร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{1,225}{1 + 1,225(0.05)^2}$$

$$n = 302 \text{ คน}$$

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (documentary study) โดยการศึกษาข้อมูลจากหนังสือ บทความ วารสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามเอง (self-administered questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยดัดแปลงข้อคำถามด้านปัจจัยการจัดการความขัดแย้งจาก Chonlatis Darawong (2017) และดัดแปลงข้อคำถามด้านผลการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรจาก อธิญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลันทปุระ (2558) เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบสะดวก (convenience sampling) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้รับเหมาประจำโครงการและผู้ที่ทำงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในจังหวัดชลบุรี เก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ได้ตามจำนวนที่กำหนด

ผลการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละของปัจจัยด้านองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปัจจัยองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ระยะเวลาที่บริษัทเปิดดำเนินการ		
1 - 5 ปี	72	23.84
6 - 10 ปี	27	8.94
11 - 15 ปี	109	36.09
16 ปีขึ้นไป	91	30.13
รวม	302	100.00
2. จำนวนพนักงานในสำนักงาน		
ต่ำกว่า 10 คน	66	21.85
11 - 20 คน	65	21.52
21 - 30 คน	69	22.84
31 คนขึ้นไป	102	33.77
รวม	302	100.00
3. จำนวนคนงานประจำ		
ต่ำกว่า 50 คน	146	48.34
51 - 100 คน	104	34.43
101 - 150 คน	17	5.62
มากกว่า 151 คน	35	11.58
รวม	302	100.00
4. ประเภทโครงการบ้านจัดสรร		
บ้านเดี่ยว	168	55.62
บ้านแฝด	27	8.94
ทาวน์เฮาส์	107	35.43
รวม	302	100.00
5. มูลค่าของงานก่อสร้าง		
ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	40	13.24
มากกว่า 1 - 5 ล้านบาท	116	38.41
มากกว่า 5 - 10 ล้านบาท	100	33.11
มากกว่า 10 - 25 ล้านบาท	46	15.23
รวม	302	100.00



จากตารางที่ 1 พบว่าเป็นองค์กรที่เปิดดำเนินการมาแล้ว 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.09 มีพนักงานในสำนักงานจำนวน 31 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.77 ประเภทโครงการบ้านจัดสรร คือ บ้านเดี่ยว คิดเป็นร้อยละ 55.62 และมูลค่าของงานก่อสร้างมากกว่า 1 - 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.41

ระดับคะแนนปัจจัยการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมากับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนด้านการบูรณาการมากที่สุด ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.00$) ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.97$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.59$) และด้านการใช้อำนาจ ($\bar{X} = 2.24$) ตามลำดับ

สถิติเชิงอนุมาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรร จำแนกตามลักษณะองค์กร

ผลการปฏิบัติงาน ในโครงการ หมู่บ้านจัดสรร	ลักษณะองค์กร				
	ระยะเวลาเปิด ดำเนินการ	จำนวนพนักงาน ในสำนักงาน	จำนวนคนงาน ประจำ	ประเภทโครงการ บ้านจัดสรร	มูลค่างาน ก่อสร้าง
ค่าสถิติ t หรือ F	0.50	5.50*	1.33	3.96*	1.09
ค่าเฉลี่ยของ แต่ละกลุ่ม		ต่ำกว่า 10 คน ($\bar{X} = 3.50$)		บ้านเดี่ยว ($\bar{X} = 3.64$)	
		11-20 คน ($\bar{X} = 3.68$)		บ้านแฝด ($\bar{X} = 3.74$)	
		21-30 คน ($\bar{X} = 3.73$)		ทาวน์เฮาส์ ($\bar{X} = 3.62$)	
		มากกว่า 31 คน ($\bar{X} = 3.66$)			

* $p < .05$

จากตารางที่ 2 พบว่าลักษณะองค์กรด้านจำนวนพนักงานในสำนักงาน และด้านประเภทโครงการบ้านจัดสรร มีผลต่อการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่

ด้านจำนวนพนักงานในสำนักงาน พบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานในสำนักงานต่ำกว่า 10 คน จะมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานในสำนักงานมากกว่า 11 คนขึ้นไป



ด้านลักษณะโครงการ พบว่าผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการบ้านจัดสรรประเภทบ้านแฝด จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าโครงการบ้านจัดสรรประเภทบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮาส์

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างบ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยการจัดการความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรร

การจัดการความขัดแย้ง	ผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรร		
	B	T	p
ด้านการประนีประนอม	0.00	0.02	0.35
ด้านการร่วมมือ	0.12	2.75*	0.00
ด้านการหลีกเลี่ยง	0.01	0.21	0.00
ด้านการใช้อำนาจ	0.20	5.34*	0.03
ด้านการบูรณาการ	0.53	12.02*	0.00
R^2	0.37		

* $p < .05$

จากตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยการจัดการความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบูรณาการ ด้านการใช้อำนาจ และด้านการร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้รับเหมาก่อสร้างกับผู้จัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรร จำแนกตามลักษณะองค์กร พบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานในสำนักงานและมีลักษณะโครงการที่แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา พิศุทธิศักดิ์ และนภวรรณ คณานุกรักษ์ (2560) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรควรหันมาใส่ใจและให้ความสำคัญกับตัวพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความขัดแย้ง



สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างบ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการความขัดแย้งในโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้จัดการโครงการ ด้านการร่วมมือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์ธิดา จินตานนท์ (2554) ที่พบว่า ความร่วมมือร่วมใจทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง นั่นคือทั้งภายในและระดับหน่วยงาน มีการสนับสนุนหรือร่วมมือกัน และแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือหรือข้อมูลที่มีประโยชน์แก่กัน ด้านการใช้อำนาจ สอดคล้องกับ สุวกิจ ศรีปัดถา (2555) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจใช้อำนาจของผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล ผู้บริหารต้องพิจารณาตัดสินใจเพื่อยุติปัญหาแบบตัดไฟตั้งแต่ต้นลม ผู้บริหารต้องไม่กลัวที่จะตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็ไม่สร้างความสูญเสียให้กับองค์กรของตน และด้านการประนีประนอม สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศา งามละเมียด (2554) ที่ศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่มีประสิทธิภาพคือ การประนีประนอม ทำให้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการบูรณาการ การที่จะพยายามทำงานร่วมกับอีกฝ่ายเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่ถูกต้อง มักมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องกับอีกฝ่ายเพื่อคิดวิธีแก้ปัญหา การพยายามทำงานร่วมกับอีกฝ่ายเพื่อหาวิธีที่สามารถบรรลุความต้องการของทุกฝ่ายนี้ เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอมตกลงที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยที่ทุกฝ่ายต้องคุยกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และหาวิธีการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุผลตามเป้าประสงค์และได้รับความพึงพอใจด้วยกัน

2. ด้านการใช้อำนาจ การขาดการสื่อสารที่ตรงกัน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นวิธีการขจัดปัญหานี้ได้คือ การใช้อำนาจของความเป็นผู้นำในการคัดเลือกคำตอบสุดท้ายเพื่อแก้ปัญหา และให้อำนาจแก่บุคคลนั้นในการกำหนดวิธีแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย

3. ด้านการร่วมมือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เป็นการยากอย่างยิ่งที่จะสามารถหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนเพื่อใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้งให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์คือ จะต้องมองไปที่เนื้อหาของความขัดแย้ง แทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีการนี้เป็นการมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิคู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดีแต่อย่างใด กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น



บรรณานุกรม

- บุญชู คำชาย. (2545). *ความหมายและประเภทการบริหารความขัดแย้ง* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management.htm [2560, 22 กรกฎาคม].
- คณิต เรื่องขจร. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2559). การบริหารความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่. *วารสารนักบริหาร*, 36(1), หน้า 3-13.
- ณัชชา คงศรี. (2555). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 14(1), หน้า 89-99.
- ทิพย์ธิดา จินตานนท์. (2554). *การริเริ่มด้วยตนเอง ความร่วมมือร่วมใจ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโซเดอโซ เฮลธแคร์ ซัพพอร์ท เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทโซเดอโซ ซัพพอร์ท เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ในส่วนธุรกิจบริการด้านอาหาร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนวัฒน์ จันทรานุพันธ์. (2553). *ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อยในการก่อสร้างอาคาร*. เชียงใหม่: คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศา งามละเมียด. (2554). *การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่และนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วนิดา พิศุทธิศักดิ์ และนภวรรณ คณานุรักษ์. (2560). *วัฒนธรรมในองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกระบี่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2555). ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ. *วารสารการบริหารปกครอง*, 1(1), หน้า 1-23.
- อธิญา งามภักษ์ และอรนนท์ กลั่นทปฺประ. (2558). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 26(2), หน้า 95-103.



Chonlatis Darawong. (2017). Conflict management styles and interpersonal conflict between marketing and R&D personnel during the new product development process. *International Journal of Innovation and Technology Management*, **14**(6), pp. 1-16