

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

#### 1. สถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของสถานศึกษา
- 1.2 ความสำคัญของสถานศึกษา
- 1.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
- 1.4 ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.2 ความสำคัญของความขัดแย้ง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.4 รูปแบบของความขัดแย้ง
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 2.7 การจัดการความขัดแย้ง

#### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- 3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
- 3.3 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.4 ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.6 แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## สถานศึกษา

### 1. ความหมายของสถานศึกษา

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2541, หน้า 34) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง องค์การที่กำหนดมาตรฐานหรือค่านิยมไว้ด้วยตนเอง หรือองค์การที่ให้บริการ

พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 (2545, หน้า 1) กล่าวว่า สถานศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นปีที่หนึ่งถึง ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 13) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบันมหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์ มีสิทธิหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการประมวลแห่งกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2554, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานการศึกษ่อื่น ๆ

สรุปได้ว่า สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนหรือหน่วยงานที่กฎหมายกำหนดให้จัดการศึกษา ที่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา ในรูปแบบต่างๆ เช่น สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบันหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

### 2. ความสำคัญของสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2540, หน้า 4) กล่าวว่า สถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นที่ให้การศึกษากับคนในชุมชน เป็นแหล่งรวมวิทยาการต่างๆ ของชุมชน เป็นศูนย์รวมความร่วมมือของชุมชน และให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ

สถาบันราชภัฏเทพสตรี (2546, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาคนให้มีความสมดุล โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 74) กล่าวว่า ปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าวนอกจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังมีลักษณะนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนั้นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 65, 66, และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นบุคคลมีสิทธิหน้าที่ ตามที่กำหนดหรือมีสิทธิหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งโดยสภาพเป็นไปเฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้ จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ และเป็นโจทก์ จำเลยได้ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 35) กล่าวว่า สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคือเป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมในฐานะนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียม สถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการ หรือบริหารงานทั้งงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management) และหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของ

ผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานะภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้นในการบริหารงานผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะผู้แทนนิติบุคคล จึงควรระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการกระทำนิติกรรมสัญญา ต้องรับผิดชอบฐานละเมิด โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีการควบคุมรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

สรุปได้ว่า สถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นที่ให้การศึกษแก่คนในชุมชน เป็นแหล่งรวมวิทยาการต่างๆ ของชุมชน เป็นศูนย์รวมความร่วมมือของชุมชน และให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ

### 3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สุวัฒน์ เงินน้ำ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการคือการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยวิธีการ 6 ประการ คือ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้รอบรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการผสานความรู้ ร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคล ในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ไพบุลย์ เสียงก้อง, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย 7 ประการ คือ 1) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ และจัดการศึกษา ตามอัธยาศัย 2) จัดขบวนการเรียนรู้ 3) จัดการประเมินผู้เรียน 4) จัดทำสาระของหลักสูตร 5) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน

องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 6) พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ 7) การบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 9) กล่าวว่า บทบาทของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 29 ประการดังนี้ 1) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6) 2) จัดกระบวนการเรียนรู้กับผู้เรียน โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะ (มาตรา 7) 3) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสิบสองปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช่จ่าย 4) จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคม การส่งเสริม และการเรียนรู้ 5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการความช่วยเหลืออื่นๆ ทางการศึกษาสำหรับคนพิการ 6) จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น (มาตรา 10) 7) เลือกจัดการศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ในสามรูปแบบคือ การศึกษาในระบบการศึกษา นอก ระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (มาตรา 15) 8) การจัดการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี (มาตรา 17) 9) การจัดการศึกษาปฐมวัย (มาตรา 18) 10) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้ 11) ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (มาตรา 22) 12) จัดการศึกษาเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมขบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของระดับการศึกษา (มาตรา 23) 13) จัดระบบการเรียนรู้ดำเนินการ (มาตรา 24) 14) ประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน การสังเกตการณ์พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสม 15) จัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลายและนำผลประเมินผู้เรียนตามข้อ 14 มาประกอบการพิจารณา (มาตรา 26) 16) จัดทำสาระตามหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (มาตรา 27 วรรค 2) 17) พัฒนาสาระของหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และการรับผิดชอบต่อสังคม (มาตรา 28) 18) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น (มาตรา 29) 19) พัฒนากระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ (มาตรา 30) 20) จัดให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 48) 21) จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน 22) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 48) 23) เตรียมรับการประเมินคุณภาพ

อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี 24) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน ข้อมูล สถานศึกษา บุคลากร กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน 25) ปรับปรุงแก้ไขคุณภาพ การศึกษาให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์หรือข้อเสนอแนะของสำนักงานรองรับมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพ 26) ส่งเสริมครูให้มีคุณสมบัติที่จะรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 27) ระดม ทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 57) 28) สถานศึกษาของรัฐที่เป็น นิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล (มาตรา 59) 29) มีอำนาจในการบริหารและการจัด การศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามที่ กฎหมายในกฎกระทรวง (มาตรา 39)

สรุป บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ได้แก่ พัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต เรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณลักษณะที่สังคมในระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับสากลต้องการให้เกิดแก่ ผู้เรียน เพิ่มระยะเวลาในการบังคับ 9 ปี และรับผิดชอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้บริการ การศึกษาแก่คนไทยทุกคน ทั้งคนปกติ คนพิการ คนด้อยโอกาส ยากไร้ หรือผู้มีความสามารถ พิเศษให้สามารถปฏิบัติตนเต็มศักยภาพ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำหลักสูตรเน้นความรู้คู่ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการประยุกต์ใช้ความรู้ประเมินผลผู้เรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพ จัดการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริการทั่วไป ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากชุมชน ท้องถิ่นและแหล่งต่างๆ รับผิดชอบต่อคุณภาพทางการ ศึกษา โดยระบบการประเมินจากภายในและองค์กรภายนอก

#### 4. ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ (2542, หน้า 88) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาว่าประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารสังคม งานกิจกรรมนักเรียน และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาว่าประกอบด้วย งาน 4 งานคือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

สมิธ (Smith, 1971, p. 170) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย งาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานกิจกรรมนักเรียน งานอาคารนอกสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

คิมบรอก, และนั้เนอรี่ (Kimbrough, & Nunnery, 1976. pp, 164-187) ได้ กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย งาน 8 งานคือ การจัดองค์กร การบริหารหลักสูตร และการสอน การบริหารเงินโรงเรียน การบริหารธุรการและบริการ การ บริหารบุคลากรและผู้ร่วมงานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารอาคารและสถานที่ และเครื่อง อำนวยความสะดวก และงานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

สรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 งาน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

อรรณณ สุทธิพิทักษ์ (2544, หน้า 86) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่ลงรอยกันและประสบปัญหาในการตัดสินใจเนื่องจากความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 288) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการความพยายามของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งกระทำการอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งซึ่งยังผลให้บุคคลหรือกลุ่มดังกล่าวเกิดความคับข้องใจและมีความตึงเครียดในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของทุกคน อันจะเป็นการช่วยกระตุ้นความพยายามที่บรรลุเป้าหมายทั้งหลาย และแล้วความคับข้องใจตลอดจนความตึงเครียดก็จะสลายไป และพบกับความพึงพอใจในที่สุด

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์ และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ปฏิกริยาที่บุคคลซึ่งมีต่อกันและกัน ต่างมองเห็นเป้าหมายที่เข้ากันไม่ได้ หรือผลประโยชน์ที่ขัดกัน และการขัดขวางรบกวนจากอีกฝ่ายที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

ฐานิตย์ เกสร (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบ การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ มักเกิดจากปัญหาการสื่อสาร โครงสร้างองค์การหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดจากบทบาท หน้าที่การงาน บุคลิกภาพ ส่วนตน กฎระเบียบทรัพยากร และเป้าหมาย ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ภายในองค์การ และระหว่างองค์การ

ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล (2551, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่คนต่าง ๆ มีเป้าหมายหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือขัดกัน (incompatibility) การบรรลุเป้าหมายหนึ่งจะทำให้ไม่บรรลุอีกเป้าหมายหนึ่งในบางส่วนหรือทั้งหมด เป้าหมายที่ว่ามีลักษณะเป็น คุณค่า (values) เช่น ความเป็นธรรม หรือเป็นผลประโยชน์ (interests) ที่แนบชิด เช่น กำไร

สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ (2551, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ลักษณะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่สามารถตกลงหรือตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สถานภาพ แนวปฏิบัติ การได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้

ทิงโทเมย์ (Ting-Toomey, 1985, p.72) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกันทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ

ทรัสตี (Trusty, 1987, p.103) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นเองธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้ไปสู่ความขัดแย้ง

ทอมัส (Thomas, 1992, p. 891) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่ไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย แนวคิดและอารมณ์หรือความรู้สึก ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์การซึ่งผลทำให้ฝ่ายตรงข้ามกันหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน มีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

## 2. ความสำคัญของความขัดแย้ง

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 16) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เมื่อมนุษย์มีความปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในขณะที่บางครั้งความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงและเป็นอันตรายอย่างยิ่ง แต่บางครั้งความขัดแย้งก็นำมาซึ่งแนวคิดใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้ ถ้าหากมีการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องสากล เพราะมนุษย์ทุกคนย่อมเคยมีประสบการณ์ที่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในวัฒนธรรมใด หรือในบริบทใดก็ตาม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 225) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้ว องค์การทุกแห่งจะไม่ชอบความขัดแย้ง ในสมัยก่อนนั้นความขัดแย้งจะถูกมองว่าผิดเพี้ยน เป็นความลับที่น่าอายสำหรับองค์การ แต่ในความเป็นจริงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง โดยต่างก็มี

ผลประโยชน์ที่ขัดกัน และความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรก็มักจะไม่นิยมรับว่ามีความขัดแย้ง รวมถึงการไม่ยอมรับแม้กระทั่งความเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในช่วง 10 – 15 ปีที่ผ่านมา เริ่มมีองค์กรหลายองค์การยอมรับมากขึ้นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่สิ่งที่น่าอาย ทั้งฝ่ายบริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มองว่าทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการประสานงานระหว่างกันภายในองค์กร และรวมถึงลูกค้าด้วย นี่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ปริมาณความขัดแย้งได้เพิ่มขึ้น และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีกต่อไป

สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ (2551, หน้า 16) กล่าวว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวเกิดผลกระทบต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

นิติพงศ์ สงคริโรจน์ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่าความขัดแย้งมีความสำคัญต่อองค์การคือเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลตอบสนองอีกประการหนึ่งปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ ได้ถูกนำมาเปิดเผยกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้นหลังจากที่ได้แก้ไขข้อขัดแย้งให้ลุล่วงไปแล้ว ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมในองค์การที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะองค์การเป็นระบบซึ่งต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การต้องพึ่งพากัน และความสลับซับซ้อนและระบบย่อยต่างๆ จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ความขัดแย้งในองค์การโดยธรรมชาติ ดังนั้น อาจจะชี้ไม่ได้ว่าความขัดแย้งนั้นดีหรือเลว แต่กลับกลายเป็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในเมื่อนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่นนี้ ก็ต้องหันมาจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่จะดึงเอาประโยชน์ที่แฝงอยู่ในความขัดแย้งออกมาใช้ ดังที่ เจ.เคลลี (J. Kelly) เองก็ตระหนักในความสำคัญของความขัดแย้ง และกล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดประการเดียวเกี่ยวกับความขัดแย้งก็คือความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ดี องค์การจะมีสุขภาพดีและมี ความสมบูรณ์นั้นต้องไม่ปราศจากเสียงซึ่งข้อขัดแย้งตรงกันข้ามหากมีการจัดการกับข้อขัดแย้งอย่างถูกต้อง ข้อขัดแย้งจะสามารถนำไปสู่การปรับตัวที่เหมาะสมมากกว่าและเกิดประสิทธิผลมากกว่า วิธีการจัดการกับข้อขัดแย้งจะทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การอย่างสำคัญดีกว่าที่จะไปกดเอาไว้ (เพิกเฉยหรือหลีกเลี่ยง) ความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ผลบวก อาทิ การคิดริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง การค้นหาแนวความคิดใหม่ๆ หรือช่วยพัฒนาข้อเสนอใหม่ๆ การหาทางเลือกหรือการแก้ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องนี้อาจจะให้ความสนใจเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ อาทิ นโยบายระเบียบปฏิบัติ วัตถุประสงค์ หรือวิธีการของการจัดทรัพยากร เมื่อมีข้อเสนอ ข้อเสนออาจจะมีลักษณะทำลาย และบุคคลอาจจะบ่งชี้ถึงความไม่ถูกต้องหรือจุดอ่อนของข้อเสนอได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งมีผลเกิดผลกระทบต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ เมื่อมนุษย์มีความปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในขณะที่บางครั้งความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงและเป็นอันตราย

อย่างยิ่ง แต่บางครั้งความขัดแย้งก็นำมาซึ่งแนวคิดใหม่ๆ และ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้ ถ้าหากมีการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องสากล เพราะมนุษย์ทุกคนย่อมเคยมีประสบการณ์ที่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมใด หรือในบริบทใดก็ตาม

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 13) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ 1) มุมมองแบบดั้งเดิม (the traditional view) ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง 2) มุมมองแบบมนุษยสัมพันธ์ (the human relation view) ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติยากที่จะหลีกเลี่ยง แต่ก็ไม่ได้เป็นเรื่องที่เลวร้ายเสมอไปเพราะสามารถที่จะบังคับและกำหนดแนวทางในการแสดงออกของกลุ่ม 3) มุมมองแบบรวมสมัย (the integrationist view) ซึ่งมองว่าความขัดแย้งนั้นนอกจากจะเป็นตัวบังคับที่มีผลดีในกลุ่มแล้ว ยังมีความสำคัญอย่างมากสำหรับกลุ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 160 - 161) กล่าวถึงแนวคิดด้านความขัดแย้งไว้ 3 ประการดังนี้ 1) แนวความคิดดั้งเดิม (traditional view) แนวความคิดนี้มองความขัดแย้งไปในทางลบ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่พึงปรารถนาในองค์กร แนวความคิดนี้เชื่อว่าองค์กรที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ความคิดดั้งเดิมมองว่าความขัดแย้งจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรได้ และจะสกัดกั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความขัดแย้งมักเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี การขาดความเปิดเผยและจริงใจระหว่างกันของสมาชิก และเกิดจากสภาพที่ผู้บริหารไม่สามารถสร้างและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันได้ ดังนั้นตามแนวความคิดนี้จะให้ความสนใจผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความขัดแย้งและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 2) แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์ (human relations view) แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติหรือเป็นปรกติที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กรและในกลุ่ม ความขัดแย้งจะมีอยู่เสมอและไม่สามารถกำจัดออกไป ดังนั้นมนุษย์ต้องยอมรับสภาพของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แนวความคิดนี้จึงพยายามหาข้อดีและใช้ประโยชน์จากความขัดแย้ง ซึ่งพบว่าหลายๆ ครั้งความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีต่อผลผลิตของกลุ่ม ดังนั้นแนวความคิดนี้จึงพยายามที่จะจัดการกับความขัดแย้งมากกว่าการหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 3) แนวความคิดด้านปฏิสัมพันธ์ (interactions view) แนวคิดในยุคปัจจุบันซึ่งจะกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ความสงบสุขและความเชื่อที่ไปในทิศทางเดียวกันของกลุ่มจะทำให้กลุ่มเกิดการหยุดนิ่ง เจยชา ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีผลต่อผลผลิตของกลุ่มโดยเฉพาะการที่กลุ่มจะต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่จะให้กลุ่มมีความตื่นตัวอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็น แนวความคิดนี้จึงสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความขัดแย้งโดยให้ผู้เกี่ยวข้องรักษาสภาพของการมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้เสมอ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มหรือ

องค์การต้นตัวและมีพลังสร้างสรรค์ สรุปได้ว่าแนวคิดนี้จะเป็นกลางคือไม่ดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องหรือไม่เท่านั้น

วิเชียร วิทยอุดม (2551, หน้า 334) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) แนวคิดแรก เชื่อว่าความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและเป็นการทำลายล้างกัน มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นการคุกคามอำนาจที่จะจัดการและเป็นการสูญเสียเวลา เป็นต้นเหตุของความคับแค้นที่ไม่จำเป็นทำให้ลดลงของการติดต่อสื่อสาร และการรวมกลุ่มกันและขัดขวางลูกจ้างจากการสนใจในงานของตน มีผลกระทบที่เป็นอันตรายจากผลร้ายที่เกิดขึ้นจากการเป็นปรปักษ์กันอย่างรุนแรง และเป็นความขัดแย้งส่วนบุคคลในองค์การ 2) แนวคิดที่สอง อธิบายว่าความขัดแย้ง คือ ธรรมชาติส่วนหนึ่งของวิถีองค์การนั้นมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถส่งผลกระทบที่เป็นแง่บวก โดยเฉพาะเมื่อความขัดแย้งได้มาจากพื้นฐานของปัญหามากกว่าจากพื้นฐานเรื่องส่วนตัว ในบางกรณีความขัดแย้งเป็นศักยภาพที่เข้าถึงในการแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ การกระตุ้นลูกจ้างที่เสนอและอธิบายแนวทางลูกจ้างที่เสนอและอธิบายแนวทางที่แตกต่างกันของแนวความคิดนำมาซึ่งการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ทั้งทางเลือกทางออกของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในภายหลัง ข้อพิจารณาเหล่านี้เป็นหัวใจของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งยังสามารถเพิ่มแรงจูงใจและเป็นการเสริมกำลังความสามารถทำให้สามารถบรรลุความสำเร็จในงานได้

ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล (2551, หน้า 220) กล่าวว่า แนวคิดของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆ คือ 1) แนวความคิดเดิม ความขัดแย้งในแนวความคิดเดิมถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในองค์การ และไม่ควรจะปล่อยให้เกิดขึ้น เพราะเป็นผลเสียต่อองค์การหลายประการกล่าวคือ มีผลเสียต่อผลผลิตในการทำงาน ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญในการทำงาน ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการแบ่งเป็นพวกเป็นกลุ่ม ขาดความสามัคคี มีการปกปิดข่าวสารข้อมูลในการทำงานจากกลุ่มหรือบุคคลที่ถือเป็นฝ่ายตรงข้าม แนวความคิดดังกล่าวมิได้มองเพียงแต่ว่าความขัดแย้งจะมีผลทางด้านลบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น หากแต่ยังมีผลต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า เพราะทำให้ต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สามารถจะเอาใจใส่ในหน้าที่ของตนได้เต็มที่ นอกจากความขัดแย้งจะมีผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานแล้ว ความขัดแย้งยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดความขัดแย้งต่อเนื่องในระยะยาวย่อมจะมีผลต่อสุขภาพจิต เพราะทำให้เกิดความเครียดและความกังวล ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปถึงสุขภาพกายของบุคคลนั้นด้วย การที่ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เป็นผลเสียแก่องค์การ ดังนั้นในการประเมินความสามารถของผู้บริหาร จึงใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถ ผู้บริหารระดับสูงจะให้คำยกย่อง และให้รางวัลแก่ผู้บริหารระดับรอง หรือผู้บริหารระดับกลางซึ่งจะสามารถจะรักษาสันติภาพและความสงบภายในหน่วยงานไว้ได้ ในขณะที่จะตำหนิหรือลงโทษกับหน่วยงานที่มีความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหาร

จึงพยายามที่จะกำจัดความขัดแย้ง หรือพยายามที่จะปิดบังไม่ให้ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ปรากฏขึ้นมา สรุปแล้วแนวความคิดเดิมคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งต้องพยายามหลีกเลี่ยง ถ้าหากเกิดขึ้นในองค์กรก็จะต้องพยายามยับยั้งให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ 2) แนวความคิดสมัยใหม่ ปัจจุบันนี้ ทศนะในเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไป ความขัดแย้งที่ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลหลายคนหรือหลายกลุ่มมาทำงานร่วมกัน และความพยายามที่จะขจัดหรือยับยั้งอาจจะส่งผลทางด้านลบต่อองค์กร แต่ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่า ความขัดแย้งมีผลทางด้านบวกต่อองค์กร 2 ประการคือ ประการแรก คือ ความขัดแย้งจะเป็นสื่อสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งนั้นจะเป็นแรงกดดันที่ทำให้ผู้บริหารต้องหันมาพิจารณาตรวจสอบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงานอีกครั้ง นอกจากนั้นยังทำให้ผู้บริหารต้องหันมาเผชิญกับปัญหาแทนการหลีกเลี่ยงซึ่งอาจทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงจากสภาพเก่าๆ ที่เป็นอยู่ และนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ ได้ ประการที่สอง การละเลยหรือไม่รับรู้ต่อความขัดแย้ง อาจจะไปสู่ปัญหาที่มากขึ้นกว่าเดิม บุคคลหรือกลุ่มที่มีความเห็นขัดแย้งกันจะพยายามหาวิธีกลั่นแกล้งหรือทำลายฝ่ายตรงข้ามอยู่เงียบๆ ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นการทำให้เกิดการสูญเสียเปล่าในทรัพยากรและกำลังกาย กำลังปัญญา แทนที่จะนำกำลังเหล่านี้มาช่วยกันหาวิธีการแก้ปัญหา หรือขจัดความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า ซึ่งการเผชิญหน้ากันนี้เป็นการยอมรับถึงการขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการที่ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามากกว่าการยับยั้งหรือเพิกเฉย

โรบบิน (Robbin, 1974, p. 75) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ทรรศนะ คือ 1) สมัยเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มี ความจำเป็นที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร หากมีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มี ความจำเป็นที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมาในองค์กร ก็เท่ากับเป็น สัญญาณเตือนบอกให้รู้ว่าองค์กรมีข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้น มีปัญหาที่ต้องรับการแก้ไขและ เยียวยาอย่างรีบเร่งมิฉะนั้นจะเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งตามมา และสร้างความเสียหายให้ เกิดขึ้นกับองค์กรได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการแก้ไขข้อผิดพลาดข้อปัญหาให้หมดสิ้นไป ความขัดแย้งจึงจะยุติลงได้ 2) สมัยพฤติกรรม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งซึ่งจะยุติลงได้เกิด ขึ้นอยู่เสมอภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มี ทศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจก็ย่อมจะเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งในความสัมพันธ์ ของงานบ้าง แต่ก็ยังสามารถจะประสานผลประโยชน์กันได้ ถึงแม้กระนั้นก็ตามความขัดแย้ง บางครั้งก็เป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วย ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ ที่ดีกว่าก็ตาม แต่สมัยพฤติกรรมนิยมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่า ความขัดแย้งบางครั้งก็เป็นประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหา ผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตาม แต่สมัยพฤติกรรมนิยมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่า ความขัดแย้งหากเกิดขึ้นมาแล้ว ก็ยังทำให้เกิดความเสียหายอยู่ดี จึงไม่มีความต้องการที่จะให้มี

ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดความขัดแย้งให้พ้นไปจากองค์การ 3) สมัยปัจจุบัน มีความเชื่อว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลย ความขัดแย้งจะมีประโยชน์มากกว่าเป็นโทษ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาและหาแนวทางสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาปรับปรุงในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่าแนวคิดความขัดแย้ง มีความเชื่อแตกต่างกัน แต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม สมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั้นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไขและความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้ แต่ทั้งนี้ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม

#### 4. รูปแบบของความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 16) กล่าวว่ารูปแบบของความขัดแย้งไม่ได้เป็นเรื่องไม่ดีเสมอไป แต่อาจส่งผลดีต่อการทำงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (functional conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การเพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากรกลุ่มและองค์การ ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ 2) ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (dysfunctional conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การเพื่อสร้างผลเสีย หรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์การ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์การไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เนื่องจากมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน ซึ่งเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์การ

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 23 - 25) ได้แบ่งรูปแบบความขัดแย้งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ (latent conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งอย่างยิ่งแต่ยังไม่มีลักษณะความขัดแย้งปรากฏเด่นชัด แม้ต้นตอของความขัดแย้งนั้นปรากฏอยู่ทั่วๆ ไปแต่ยังไม่ได้ตระหนักถึงความขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่ ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่กฎหมายฉบับหนึ่งหรือข้อกำหนดภายใต้สภาวะการณ์ฉบับหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลทางด้านลบตามมาต่อผู้หนึ่งฝ่ายหนึ่งหรือมากกว่า ในการเจรจาไกล่เกลี่ยหรือการทำสัญญาระหว่างกัน หรืออีกตัวอย่างหนึ่งคือ

สถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งที่แฝงเร้นอยู่คือการเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจ หรือการกำหนดนโยบายที่ดูจะไม่เป็นที่นิยม แต่ก็ยังไม่มีมีการประกาศใช้ อีกตัวอย่างของด้านโครงสร้างในสภาพที่สังคมไม่มีความเท่าเทียมกันโดยที่คนจนที่ไม่มีอำนาจต่อช่องทางสังคม จำต้องยอมรับหรือยอมจำนนต่อการถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมมาเป็นระยะเวลาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน 2) ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้น (emerging conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีหรือประเด็นที่คู่กรณีมีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นและรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว โดยอาจมีความตึงเครียดที่เห็นชัด แต่อาจจะยังไม่จำเป็นต้องมีการโต้เถียงกัน การเจรจา หรือการแก้ปัญหาเกิดขึ้น 3) ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (manifest conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีต่างก็ได้เข้าไปมีส่วนรู้เห็นในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว จนพบกับสภาพความขัดแย้งที่ไม่มีทางออก บางครั้งความขัดแย้งที่เห็นได้ชัดก็อาจเป็นผลมาจากความขัดแย้งที่ก็ยังแฝงเร้นอยู่ไม่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กรณีเพื่อนบ้านใกล้เคียงมีเรื่องขัดแย้งกันโดยมีการโต้เถียงหรือมีปากเสียงกันในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ที่ดินหรือนโยบายสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนสำคัญ ตัวคู่กรณีอาจไม่ได้ตระหนักว่า จริงแล้วมีความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นด้านนโยบายอยู่โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงนโยบายหรือข้อกฎหมายใดๆ เลยแม้แต่อย่าง

วิเชียร วิทยอดุม (2551, หน้า 335 - 336) กล่าวว่ารูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานแบ่งเป็น 2 รูปแบบดังนี้ 1) ความขัดแย้งทางด้านเนื้อหา (substantive conflict) การมีความคิดเห็นต่างกันบนพื้นฐานของจุดประสงค์และเป้าหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น 2) ความขัดแย้งทางอารมณ์ (emotional conflict) จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกกระแหว่งบุคคลที่เกิดจากความรู้สึก โกรธ ไม่พอใจ กลัว เสียใจ เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้เรียกอีกอย่างว่า ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ

ลูตัน (Luthans, 1985, pp.386 - 413) กล่าวว่า รูปแบบของความขัดแย้งเป็นลักษณะประการหนึ่งขององค์การที่มีอยู่ทั่วไป และเป็นผลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของการกระทำตอบโต้หรือพึงพาอาศัยระหว่างสมาชิกขององค์การ ความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการทรัพยากรที่หายาก จะมีในองค์การและระบบสังคมโดยทั่วไปมี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล (intraindividual conflict) เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือการแสดงตามบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่นในโลกของความเป็นจริง บุคคลอาจมีความต้องการที่ขัดกัน การแสดงออกซึ่งแรงขับหรือการแสดงออกซึ่งบทบาทอาจจะมีได้หลายทาง แม้มีแรงขับเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย แต่ก็อาจเผชิญกับอุปสรรคมากมาย หรือกรณีจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ปรารถนานั้น อาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียเป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวอย่างสูงเช่นกันและมักจะเกิดความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งจะปรากฏออกมา 2 รูปแบบ ดังนี้ 1.1) ความคับข้องใจ โดยเมื่อบุคคลมีความต้องการและไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ (frustration) จากนั้นทุกคนจะใช้กลไกในการป้องกันตัว (defense

mechanisms) ได้แก่ ความก้าวร้าว (aggression), การถดถอย (withdrawal), การติดยึด (fixation) และการประนีประนอม (compromise) บุคคลทั่วไปอาจรู้สึกถึงความคับข้องใจนี้ ยิ่งแต่ผลเสียกับทั้งส่วนตัวและส่วนรวม แท้ที่จริงแล้ว ในบางกรณีความคับข้องใจอาจจะส่งผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร อาทิ บุคคลมีระดับความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จสูง มีความมั่นใจ ความคับข้องใจอาจช่วยเพิ่มการทำงานหนักเพื่อเอาชนะอุปสรรค 1.2) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (goal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีเป้าหมายซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย หรือการขัดแย้งในเป้าหมายสองเป้าหมายหรือมากกว่า และความขัดแย้งในเป้าหมายนี้อาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด คือ 1.2.1) ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา – การเข้าหา (approach-approach conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้มีผลกระทบน้อยมากต่อพฤติกรรมองค์กร ในกรณีนี้เป้าหมายทั้งสองอย่างจะเป็นที่ปรารถนาทั้งคู่ แต่บุคคลจำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่งทั้งๆ ที่อยากได้ทั้งสองอย่าง เป้าหมายทั้งสองยังมีคุณค่าเท่าใดก็ยิ่งเป็นการยากที่จะตัดสินใจเท่านั้น เข้าทำนองรักพี่เสียดายน้อง 1.2.2) ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา-การหลีกเลี่ยง (approach-avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นความขัดแย้งชนิดนี้เป็นความขัดแย้งที่มีผลกระทบมากในพฤติกรรมองค์กร นั่นก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายนั้นจะให้สิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาพร้อมๆ กัน ดังนั้นจึงมีทั้งการยอมรับและการหลีกเลี่ยงในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจจะมีความรู้สึกสับสนไม่เข้าค่ายไม่ออกหรือเข้าทำนองทั้งรักทั้งชัง 1.2.3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการหลีกเลี่ยง-การหลีกเลี่ยง (avoidance-avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้ไม่ค่อยมีผลกระทบที่สำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ทั้งนี้เพราะเป็นความขัดแย้งที่แก้ไขได้ง่าย เมื่อบุคคลถูกบังคับให้เลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งไม่ชอบทั้งสองอย่าง อาจจะใช้วิธีการสละไม่เลือกเลยหรือออกไปจากเหตุการณ์นั้น ในกรณีหลังอาจจะปรับใช้ได้กับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บุคคลไม่สามารถออกไปจากเหตุการณ์ได้ ดังนั้นการเลือกจึงเต็มไปด้วยความยากลำบากเข้าทำนองหนีเสือปะจระเข้ แต่เมื่อเลือกแล้วบุคคลก็จะต้องใช้กระบวนการปรับตัวทางจิตวิทยาต่อไป 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างคนสองคนหรือมากกว่าสองคนขึ้นไป ที่มีความแตกต่างในรูปของบุคลิกภาพ การรับรู้ ค่านิยม ทศนคติ ซึ่งเกิดขึ้นมากที่สุดในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีลักษณะ 4 ประการ คือ 3.1) การหลีกเลี่ยง (avoidance) วิธีการนี้ก็พยายามที่จะซ่อนความขัดแย้งไว้ โดยการเพิกเฉยความขัดแย้งหรือพยายามที่จะแก้ปัญหา วิธีการนี้อาจจะเหมาะสมกับปัญหาที่ไม่สำคัญและมีการป้องกันเสียตั้งแต่ต้นลม 3.2) การสลายตัว (defusion) ด้วยยุทธวิธีนี้ก็จะเป็นการพยายามทำให้ข้อขัดแย้งนั้นสลายตัว ทำให้อารมณ์ของสมาชิกกลุ่มเย็นลง โดยการไม่แสดงความสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือไปสร้างเป้าหมายที่สูงกว่าที่ทำให้กลุ่มที่ขัดแย้งต้องมารวมมือกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย 3.3) การจำกัดวง (containment) ด้วยวิธีการนี้ก็จะปล่อยให้ความขัดแย้งบางอย่างมีอยู่ได้บ้าง แต่ก็คอยระมัดระวังแก้ไขบางประเด็นด้วย ในขณะเดียวกันก็มีการกำหนดปัญหาและขั้นตอน

ต่างๆ ซึ่งผู้แทนของกลุ่มที่ขัดแย้งสามารถเจรจาและต่อรองกันได้ แต่วิธีการนี้จะใช้ก็ต่อเมื่อกลุ่มที่ขัดแย้งกันมีอำนาจพอๆ กัน 3.4) การเผชิญหน้า (confrontation) วิธีการนี้จะตรงกันข้ามกับวิธีการหลีกเลี่ยง โดยจะมีการเผชิญหน้ากันโดยตรงและนำไปประเด็นต่างๆ ขึ้นมาเจรจากันอย่างเปิดเผย และพยายามที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจซึ่งอาจจะเป็นการแก้ปัญหาระหว่างกันหรือแม้แต่ออกแบบงานหรือความรับผิดชอบเสียใหม่เพื่อที่จะแก้ไขความขัดแย้ง วิธีการนี้จะใช้ได้เหมาะสมเมื่อกลุ่มมีความไวใจต่อกันในระดับต่ำที่สุด และเมื่อสถานการณ์นั้นไม่มีปัญหาเรื่องเวลา และเมื่อกลุ่มต้องการร่วมมือกันเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จผล 4) ความขัดแย้งในระดับองค์การ ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ต่างก็เกิดขึ้นภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม ตัวองค์การก็อาจเกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน สาเหตุของความขัดแย้งในระดับองค์การได้แก่ เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน วิธีการหรือการจัดสรรทรัพยากรไม่สอดคล้องกัน สถานภาพไม่สอดคล้องกัน และการรับรู้ต่างกัน ความขัดแย้งในระดับองค์การจะปรากฏในรูปความขัดแย้ง 4 ประการ ได้แก่ 4.1) ความขัดแย้งในระดับชั้นบังคับบัญชา (hierarchical conflict) อาจปรากฏความขัดแย้งระดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับภายในองค์การ เช่น ระดับผู้อำนวยการของคณะกรรมการมีความขัดแย้งกับนักบริหารระดับสูง การบริหารระดับต่ำอาจมีความขัดแย้งกับผู้ควบคุมบังคับบัญชาชั้นต้น เป็นต้น 4.2) ความขัดแย้งในหน้าที่ (functional conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้เป็นผลมาจากการใช้แนวความคิดในการแบ่งแยกงาน อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง ดังนั้นจึงเกิดความติดขัดกับหน้าที่ของตน และเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างๆ กันในองค์การ เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายตลาด เป็นต้น 4.3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (line – staff conflict) ความขัดแย้งนี้เป็นความขัดแย้งที่รู้จักกันอยู่ทั่วไป ซึ่งมักเป็นผลมาจากความแตกต่างและเข้ากันไม่ได้ของทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภูมิหลัง การศึกษา ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และอายุ 4.4) ความขัดแย้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal – informal conflict) ได้แก่ ปทัสถานเกี่ยวกับการทำงานขององค์การอุปนัยไม่สอดคล้องกับปทัสถานขององค์การที่เป็นทางการ เป็นต้น

มาร์ช, และไซมอน (March, & Simon, 1985, p.205) กล่าวว่า รูปแบบของความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งต่อตนเอง (individual conflict) หมายถึง ความขัดแย้งในการพิจารณาที่จะกระทำของตนเอง 2) ความขัดแย้งขององค์การ (organizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของบุคคลในองค์การ 3) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

สโตนอร์ (Stoner, 1987, p.205) กล่าวถึงรูปแบบของความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ 1) ในตัวบุคคล 2) ระหว่างบุคคล 3) ระหว่างบุคคลและกลุ่ม 4) ระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน 5) ระหว่างองค์การ

สรุปได้ว่ารูปแบบของความขัดแย้งนั้นมีความขัดแย้งตั้งแต่ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและควบคุมจัดการความขัดแย้งให้เพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคคลในกลุ่ม และองค์การ

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง

ชาญชัย อาจินสมมาตร (2547, หน้า 87) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบทางโครงสร้าง (structural factor) ซึ่งเกิดจากธรรมชาติขององค์การและวิธีจัดระเบียบงาน แบ่งเป็น 7 ประการ ดังนี้ 1.1) ความชำนาญเฉพาะด้าน 1.2) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน 1.3) ทรัพยากรร่วม 1.4) ความแตกต่างในเป้าหมาย 1.5) ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ 1.6) ความไม่สอดคล้องของสถานะ 1.7) ความกำกวมในหน้าที่รับผิดชอบ 2) องค์ประกอบทางบุคลากร แบ่งเป็น 7 ประการ ได้แก่ 2.1) ทักษะและความสามารถ 2.2) บุคลิกภาพ 2.3) การรับรู้ 2.4) ค่านิยมและจริยธรรม 2.5) อารมณ์ 2.6) อุปสรรคต่อการสื่อความหมาย 2.7) ความแตกต่างในวัฒนธรรม

ชัยเสฐรัฐ พรหมศรี (2550, หน้า 18 - 20) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มี 10 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างในการรับรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะความแตกต่างในการรับรู้ของบุคคลที่ไม่ตรงกัน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่มีแตกต่างกัน ทำให้แต่ละบุคคลวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันตามความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่ 2) ความจำกัดของทรัพยากร ทรัพยากรในที่ทำงานที่มีจำกัด ไม่ว่าจะเป็นบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ทั้งนั้น 3) ธรรมชาติของกิจกรรมการทำงาน เมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกันกับคนอื่นในที่ทำงาน หรือมีกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพราะประเภทงานเป็นตัวกำหนด เช่น เมื่องานเสร็จสิ้นแล้วต้องมีการส่งต่อให้คนอื่น ๆ ต่อไป ก็อาจเป็นความขัดแย้งได้เพราะบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องทำงานเสร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด แต่ถ้าส่งบุคคลไม่สามารถส่งงานให้คนอื่นต่อไปได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเดียวกันได้ ก็อาจนำไปสู่ ความขัดแย้งระดับบุคคลหรือกลุ่มได้ 4) บทบาทที่ขัดแย้ง บทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังที่เกี่ยวกับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน หรือตำแหน่งเฉพาะตามโครงสร้างขององค์การ มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตรงกับบทบาทที่ตนเองได้รับหรือถูกคาดหวังจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะความไม่ชัดเจนของข้อกำหนดคุณสมบัติหรือคุณสมบัติในตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาท 5) การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองว่าตนเองไม่ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน นำไปสู่ปัญหาความ

ขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มและในที่ทำงาน 6) การล่องล้าเซตแดน คนโดยทั่วไปมีความรู้สึกผูกพันกับเซตแดนหรืออาณาเขตของตนในที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน โต๊ะ ความอิจฉาที่เกิดจากบุคคลอื่นมีมากกว่าหรือดีกว่า เช่น ขนาดห้องทำงานไม่เท่ากัน หรือความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานในระดับที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น 7) ความแตกต่างทางสถานภาพ สถานภาพเป็นตัวชี้วัดการยอมรับทางสังคม เช่น ตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ หรือความอาวุโส เพราะคนที่สถานภาพที่ต่ำกว่าอาจคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การแต่ถูกขัดขวาง หรือคิดว่ากำลังถูกเอาเปรียบจากผู้ที่มิมีสถานภาพสูงกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ 8) ความแตกต่างของค่านิยม ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เพราะแต่ละบุคคลเชื่อว่าสิ่งที่ตนเชื่อนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด 9) อุปสรรคของ การติดต่อสื่อสาร ความไม่มีประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น ช่องทางการสื่อสารไม่ดีพอ การใช้ภาษาที่แตกต่างกัน หรือข้อมูลมีมากเกินไปสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิด หรือการรับรู้ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ 10) การเปลี่ยนแปลงองค์การปัญหา ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การปรับโครงสร้างสามารถส่งผลกระทบต่อลำดับขั้นการบังคับบัญชาภายในที่ทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550, หน้า 19 - 20) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง มีดังนี้ 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านผลประโยชน์ 3) ด้านค่านิยม 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านโครงสร้าง

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, และคนอื่นๆ (2551, หน้า 100 - 101) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 ประเภทหลักๆ ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านผลประโยชน์ 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านค่านิยม

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 163 - 164) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากสาเหตุ 11 ประการ ได้แก่ 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย 2) การแย่งชิงทรัพยากร 3) การขัดแย้งทางค่านิยมและผลประโยชน์ 4) การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์การจะเป็นระบบ 5) ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 6) ความคลุมเครือในบทบาท 7) ปัญหาการติดต่อสื่อสาร 8) ปัญหาด้านสถานภาพ 9) คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล 10) การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง 11) การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

ศรีเพ็ญ สุภพิทยากุล (2551, หน้า 223) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ คือ 1) การที่ต้องเกี่ยวข้องหรือประสานงานซึ่งกันและกัน แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1.1) การประสานในการทำงาน บุคคลในแต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายและแนวความคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันอาจเกิด

การกระทบกระทั่งกันและมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ 1.2) ความคลุมเครือในหน้าที่ 1.3) ความแตกต่างของจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงาน 2) ระบบการให้รางวัลขององค์กร แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ 2.1) การพึงพาทรัพยากรซึ่งกันและกัน 2.2) ความขัดแย้งของระบบการให้รางวัล 2.3) กลยุทธ์ที่ใช้แข่งขันเป็นเครื่องมือในการจูงใจ

ไมลส์ (Miles, 1980, p.115) สรุปว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมี 7 ประการ ได้แก่ 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน 2) ความไม่มั่นคงทางสถานะ 3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน 6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

แอนโทนี (Anthony, 1981, p.205) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งมี 7 ประการ ได้แก่ 1) บทบาทสับสน (role ambiguity) ไม่ทราบตนเองมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน 2) ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (authority) ของแต่ละบุคคลและอำนาจแฝง 3) การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังที่วางไว้ 4) การเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลหรือองค์กร 5) การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายการปฏิบัติงาน 6) ความซับซ้อนในการทำงานในหน้าที่หรือขาดความชัดเจน 7) การเปลี่ยนแปลงวิธีในการทำงาน

เมสคอน, และคนอื่นๆ (Mescon, et al., 1985, pp.659 - 661) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) การพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องงาน 3) วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน 4) การรับรู้ค่านิยมแตกต่างกัน 5) สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละบุคคล 6) การสื่อสารไม่ดี

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านผลประโยชน์ 3) ด้านค่านิยม 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านโครงสร้าง

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ชาญชัย อาจินสมมาตร (2547, หน้า 92-93) กล่าวถึงแนวทางการจัดการความเครียดว่าประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงเป็นรูปแบบที่การเอาชนะและความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ การหลีกเลี่ยงเป็นการตัดสินใจหลบจากเรื่องขัดแย้ง เลื่อนการลงมือทำจนกระทั่งเวลาต่อมาหรือถอนตัวจากสถานการณ์ขัดแย้งในบางสถานการณ์ มันอาจมีความเหมาะสมในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 2) การยอมให้ เป็นรูปแบบที่ฝ่ายหนึ่งยอมให้เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่งบรรลุความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง ในรูปแบบนี้ฝ่ายหนึ่งยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ ถ้าผู้บริหารยอมคนอื่น ๆ บ่อย ๆ คนอื่นอาจสูญเสียความนับถือ 3) การเอาชนะ รูปแบบนี้มุ่งเอาชนะอยู่ในระดับสูงและความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ ในรูปแบบดังกล่าว บุคคลพยายามทำให้เป้าหมายของตัวเองประสบความสำเร็จจนความเสียหายของผู้อื่น ความไว้วางใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การเอาชนะอาจจะเป็นอันตรายเพราะคนที่ทำสิ่งดังกล่าวอาจจะ

ไม่ยอมรับ ถ้าตัวเองทำผิด ทุกคนอาจพบว่าตัวของทุกคนล้อมรอบไปด้วยคนที่กลัวที่จะไม่เห็นด้วยกับตน 4) การร่วมมือ รูปแบบการร่วมมือเป็นการแสดงการเอาชนะและความร่วมมือในระดับสูง การร่วมมือเกี่ยวข้องกับความพยายามในการตอบสนองต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบ “ชนะ – ชนะ” ในรูปแบบดังกล่าว การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มักเกิดขึ้นเพราะความพยายามร่วมของทั้งสองฝ่ายที่กระตือรือร้นโดยได้รับสถานการณ์และไม่ทำร้ายอีกฝ่ายหนึ่ง

นรินทร์ อิงอินทรีย์ (2549, หน้า 49-55) กล่าวถึงการจัดการความเครียดว่าประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เมื่อมนุษย์ละเลย หรือถอนตัวออกจากความขัดแย้งนั้นแสดงว่ามนุษย์ไม่ได้กำลังพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่จับต้องได้ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อคนอื่นด้วย มนุษย์ไม่อยากรุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งหลาย 2) การแข่งขัน (competing) คนที่มุ่งสนใจผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวนั้น ได้ชื่อว่าเป็นพวกที่ชอบแข่งขัน มักจะทำอย่างนั้นเนื่องจากความเชื่อที่ว่า ในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นจะต้องมีคนหนึ่งได้และอีกคนหนึ่งเสีย ซึ่งก็แน่นอนว่าการชนะย่อมจะดีกว่า 3) การโอนอ่อนผ่อนตาม (accommodating) การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึง การวางผลประโยชน์ของคนอื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตัวเอง นั่น หมายถึง การพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ที่สำคัญของมนุษย์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น บางครั้งการทำอย่างนั้นก็นับเป็นการฉลาด 4) การประนีประนอม (compromising) การประนีประนอม หมายถึง การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เวลาที่คนประนีประนอมกันแต่ละคนจะตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายในบางส่วน นี่มักจะให้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจมากกว่าการพยายามจะบังคับใช้ทางออกที่ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากคนอื่น ๆ 5) การประสานความร่วมมือ (collaborating) ถ้าทั้งผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ การประสานความร่วมมือกันก็ย่อมเป็นแนวทางที่ให้ประโยชน์มากที่สุด โดยการที่จะบรรลุทางแก้ไขแบบร่วมมือกันได้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องอธิบายถึงความต้องการ และข้อกังวลใจของตัวเองอย่างระมัดระวัง และด้วยความเคารพนับถือ พร้อมทั้งรับฟังความต้องการ และข้อกังวลใจของคนอื่นอย่างจริงจังด้วยเช่นกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 64-67) กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งว่าประกอบด้วย 1) แบบร่วมมือร่วมใจ (collaborating) มุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน คนเหล่านี้จะเผชิญกับปัญหาโดยตรงและพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และมุ่งเน้นถึงความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายไปพร้อม ๆ กัน โดยทั้ง 2 ฝ่ายต้องสื่อสารถึงปัญหาของตนเอง และความต้องการของตนเองออกมาได้ชัดเจน 2) แบบเอื้ออำนาจ (accommodating) ใช้เมื่อบุคคลในฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง แต่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้ามก่อน เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้สถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งไม่สามารถที่จะแก้ไขให้ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้ 3) แบบบังคับ (forcing) การที่บุคคลมุ่งเน้นต่อการ

ตอบสนองเรื่องของตนเองโดยไม่ยอมเสียประโยชน์ และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่น ด้วยอำนาจ ความก้าวร้าวและการใช้คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ 4) แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (avoiding) การที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและของคนอื่น บุคคลเหล่านี้จะไม่ย่ำถึงความขัดแย้งแต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอนตัวออกจากการขัดแย้งแต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอนตัวออกจากการแข่งขัน 5) แบบประนีประนอม (compromising) การพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้ง 2 ฝ่าย และไม่สามารถที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อการแก้ปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550, หน้า 28-30) กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของ โทมัส-คิลแมน ว่าประกอบด้วย 1) การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน 2) การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว และ 5) การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 171-177) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้ง ว่าประกอบด้วย 1) การบังคับ (force) เป็นเทคนิคที่ใช้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม อาจเป็นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจอื่นๆ ทำให้อีกฝ่ายต้องยอมตาม 2) การถอนตัว (withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวออกจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ วิธีการนี้จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ 3) การปรับให้เรียบ (smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยการกลบเกลื่อนปัญหา 4) การแข่งขัน (competition) หรือการเอาชนะ เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง 5) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการที่พบบ่อยในการแก้ปัญหากับสหภาพแรงงาน การประนีประนอมจะไม่มีใครได้ทุกอย่างตามที่ตนเองต้องการ 6) ความร่วมมือ (collaborating) เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด 7) การคล้อยตาม การยอมตาม (accommodation) คือ การยอมตามฝ่ายตรงข้าม หรือยึดเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามเหนือกว่าฝ่ายของตน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานยังคงมีอยู่ต่อไป 8) การให้คนกลางไกล่เกลี่ย อนุญาตโตตุลาการ (arbitration, mediation) เป็นการให้คนกลาง เข้ามาช่วยเหลือในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 9) การใช้เป้าหมายระดับที่สูงกว่า (super ordinate goals) ในขณะที่เกิดปัญหความขัดแย้งขึ้น องค์การอาจจะแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การ 10) การแก้ปัญหาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุดเพราะให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน วิธีการนี้จะมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหา 11) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resources) สาเหตุประการหนึ่งของความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากร หากองค์การสามารถขยายหรือเพิ่มทรัพยากรและสามารถจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายต่างๆ 12)

ระบบการอุทธรณ์ (appeals system) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงาน 13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (reduce interdependence between units) การพึ่งพากันและขึ้นอยู่กับหน่วยงานอื่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (increasing interaction) ปัญหาความขัดแย้งในหลายกรณีเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างหน่วยงานย่อย 15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งกันเข้าด้วยกัน (merging conflicting units) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการที่หน่วยงานมีการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองไปซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

วิศิษฐ์ วังวิญญู (2552, หน้า 30) กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งว่าประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงสัญญาณความขัดแย้ง 2) ตระหนักถึงลักษณะและระดับความขัดแย้ง 3) ทำความเข้าใจถึงที่มาของความขัดแย้ง 4) สืบสวน สืบค้นหารากเหง้าที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง 5) กำหนดขอบเขตผลลัพธ์ของความขัดแย้งที่เป็นไปได้ 6) กำหนดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา และ 7) ใครเป็นผู้ที่มีส่วนในการดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งประกอบด้วย 1) การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน 2) การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว และ 5) การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

## 7. การจัดการความขัดแย้ง

### 7.1 การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน

#### 7.1.1 ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน

กึ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2544) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การที่บุคคลพยายามเอาชนะบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์หรือความสำเร็จมากกว่าคนอื่น ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา หรือการแข่งขันเพื่อชิงรางวัล ต่างๆ

สุรศักดิ์ ชันดีชีวาโร (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การผสมผสานกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหาร ที่ถูกควบคุมจากภายนอก และ เป็นการสร้างศรัทธา สร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจ ให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ร่วมกันวางแผนบริหารจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 206) ให้ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง ชิงเอาชนะเพื่อรางวัล ชันสุ อาชนะกัน การใช้อำนาจสั่งให้ทำหรือให้ปฏิบัติ ให้จำต้องทำ การผลักเพื่อให้เคลื่อนไปด้วยกำลัง การใช้มือดันให้พ้นตัวหรือให้เคลื่อนที่ไปทันที

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎ์ (2546, หน้า 21) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การที่บุคคลต่างฝ่ายต่างทำงานในสถานการณ์เดียวกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายส่วนตัวให้สำเร็จตามความมุ่งหมายนั้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, หน้า 47) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปต่างก็ทำงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเพียงแต่ผู้เดียว

เพ็ญตุลา ชาญชัยศักดิ์ (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การมองเป้าหมายหรือผลสำเร็จด้วยคุณค่าหรือค่านิยมของผู้ประเมินที่แตกต่างกัน ทำให้มีเป้าหมายที่แตกต่างกันและต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน

วิกิพีเดีย (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การที่คู่ต่อสู้ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปแย่งชิงกันเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การแข่งขันในธรรมชาติเพื่อความอยู่รอด การแข่งขันทางธุรกิจ การแข่งขันกีฬา

วิทยาทัน ศุขประดิษฐ์ (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การแก้ปัญหาโดยเน้นประโยชน์ฝ่ายเดียว โดยใช้อำนาจหรือความได้เปรียบที่เหนือกว่าบังคับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมปฏิบัติตาม เป็นวิธีการเอาเปรียบ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เป็นการเก็บกดปัญหาไว้รอวันที่ความขัดแย้งจะกลับปะทุขึ้นมาอีก ซึ่งมักเป็นการแก้ไขปัญหาดได้เพียงชั่วคราวหรือเป็นกรณีที่ต้องตัดสินใจโดยเร็ว เป็นการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าไปก่อน

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง วิธีการแข่งขันจะใช้เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายมากกว่าความสัมพันธ์ บุคคลนั้นอาจอำนาจในการช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายรวมถึงการอำนาจในการทำให้ผู้อื่นทำตามด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทุกคนอาจจำเป็นต้องลุกขึ้นสู้เพื่อปกป้องหลักการและสิทธิที่ตนสมควรได้ วิธีการนี้เน้นวิธีการแบ่งส้นปันส่วนเป็นแนวทางในการเจรจาไกล่เกลี่ย

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 206-207) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้งที่มีการรักษาผลประโยชน์ของตนอยู่ในระดับสูงแต่ความร่วมมือต่ำ บุคคลจะให้ความสำคัญหรือเน้นย้ำในความสนใจของตนเองและเพิกเฉยละเลยความสนใจของผู้อื่น ยุทธวิธีนี้เป็นยุทธวิธีที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

กาญจนา อินตาวงศ์ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้างานกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การวางแผน การ

จัดระบบ การมีมนุษยสัมพันธ์ การชี้แนะ และการควบคุม หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

อัญชลี แก้วสระศรี (2553, หน้า 16) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง แรงผลักดันหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคล แสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อทำการตอบสนองความต้องการหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กฤติกา คงสมพงษ์ (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์สินค้าใหม่ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างให้เร็วที่สุด ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามที่สามารถทำให้โลโก้และผลิตภัณฑ์ผ่านหูผ่านตากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ก็จะต้องยอมลงทุนในระยะแรกๆ อย่างเต็มที่ หากไม่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินสำหรับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ตั้งแต่เริ่มแรก โอกาสที่สินค้าและบริการนั้น ๆ จะก้าวขึ้นไปอยู่ในความสนใจของลูกค้าจะกลายเป็นเรื่องที่ยากมาก

บรรษัทภิบาลแห่งชาติ (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า ความหมายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องในตลาดทุน จะเป็นผู้มีส่วนสำคัญ ในการผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของสถาบันตัวกลางโดยการใช้สิทธิของตน ในการผลักดันให้สถาบันตัวกลาง มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ โดยรวมไปถึงการปฏิเสธ ที่จะรับบริการที่เป็นการสนับสนุน ให้สถาบัน ตัวกลาง กระทำการที่จะมีผลกระทบในทางลบต่อความเชื่อมั่นของระบบตลาดทุน

ราฮิม (Rahim, 1983, p. 33) กล่าวว่า การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบมุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้ว - ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการผู้อื่น

เบลค, และมูตัน (Blake, & Mouton, 1986, p. 16) กล่าวว่า การแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง รูปแบบของการแก้ปัญหาที่มุ่งแต่งงาน โดยไม่สนใจความต้องการของคนอื่น เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ เป็นแบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะให้งานนั้นสำเร็จ แต่เพียงอย่างเดียว ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามผู้ร่วมงานจะอยู่หรือจะไป

สรุปได้ว่า วิธีการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่

ผู้บริหารคิด และเสนอเท่านั้น เป็นพฤติกรรมที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่อยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้อื่น

#### 7.1.2 ขอบข่ายของการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน

กัมปนาท มีสวณิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน ประกอบด้วย 1) การยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของตนเอง 2) ผลักดันให้คนยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง 3) ชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดของตนเอง 4) ความพยายามที่จะเอาชนะ 5) การใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง 6) แสดงเหตุผลและประโยชน์จากแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่นทราบ และ 7) ความพยายามให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง

อาวูธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึง ขอบข่ายของการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน ดังนี้ 1) มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ 2) ใช้วิธีการที่จะเอาชนะในการแก้ปัญหา 3) แก้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง 4) จูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน 5) ชักจูงใจให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี และ 6) แสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

มารุส ต่วนชะเอม (2551, หน้า 46) กล่าวสรุปถึงขอบข่ายของการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน ประกอบด้วย 1) บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยืนยันให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 5)ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับให้ดำเนินการตามวิธีการของผู้บริหารที่ได้คิดไว้แล้ว และ 6) ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า วิธีการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิด และเสนอเท่านั้น เป็นพฤติกรรมที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่อยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย 1) ทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) สามารถชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการถูกต้อง 3) ทำทุกอย่างเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4)ใช้อำนาจหน้าที่บังคับเพื่อให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ และ 5) พยายามทำให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีที่มีเหตุผลและมีประโยชน์

### 7.2 การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น

#### 7.2.1 ความหมายของการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 250) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง การยกผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามให้อยู่เหนือผลประโยชน์ตน ฝ่ายหนึ่งยอมเต็มใจที่จะทำการเสียสละตัวเองเพื่อคงไว้ซึ่งสัมพันธไมตรี

นรินทร์ องค์กรินทร์, และธนิกันต์ มาฆศิริานนท์ (2549, หน้า 50) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึง การวางผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง หรือ การพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ที่สำคัญของมนุษย์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น บางครั้งการทำอย่างนั้นก็นับเป็นการฉลาด เช่น มันอาจเป็นการฉลาด เมื่อผลลัพธ์นั้นไม่ได้สำคัญจริงจังกนัก เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ระยะยาวที่จะได้จากความสัมพันธ์หรือหากมนุษย์ยอมจำนนต่อคู่แข่งที่มีอำนาจมากกว่า แล้วได้รับการยอมรับบางอย่างเพื่อประโยชน์ต่อไปในอนาคต

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 29) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง การโอนอ่อนยอมตามผู้อื่นอาจนำมาใช้ในกรณีที่มีความห่วงใยต่อความสัมพันธ์มากกว่าเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป้าหมายของข้อตกลงประเภทนี้จะออกมาในรูปแบบของการเอื้อประโยชน์ให้แก่ฝ่ายอื่น โดยที่ต้องยอมเสียประโยชน์ พฤติกรรมการโอนอ่อนตาม รวมถึงการทำตามคำสั่ง การเห็นคล้อยตามความคิดของผู้อื่นหรือการยอมให้เป็นไปตามความปรารถนาของอีกฝ่าย

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 248) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้ง ที่ไม่มีการรักษาผลประโยชน์ของตนเอง แต่มีความร่วมมือโดยที่ฝ่ายหนึ่งจะพยายามตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยฝ่ายตนต้องเสียประโยชน์ วิธีการนี้เป็นวิธีการนิ่งเฉย หรือแม้กระทั่งยอมสยบ อาจเรียกวิธีนี้ว่า การเอาใจ บุคคลจะใช้วิธีการนี้เพื่อจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทั้งนี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ภาพอันดีเอาไว้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550, หน้า 212) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึง ความสนใจในการรักษาความสัมพันธ์สูงมาก มีความสนใจที่จะผลักดันในส่วนที่ตัวเองต้องการน้อย ยอมรับแนวคิดของคนอื่นโดยยกเลิกความต้องการของตนเอง

ราฮิม (Rahim, 1983, p. 368) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง การยอมตามเป็นแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง เน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

สรุปได้ว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งไม่สนใจไม่เกี่ยวข้อง และไม่โต้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### 7.2.2 ขอบข่ายของการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

ด้วยในการต่อรองกัน 2) ความพยายามให้เป็นไปตามความคิดของฝ่ายที่มีน้ำหนักความสำคัญมากกว่า 3) ความพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น 4) ความพยายามที่จะถนอมน้ำใจของผู้อื่น และรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มไว้ 5) การยอมสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น 6) การยอมให้ผู้อื่นทำตามความเห็นได้ ถ้าทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสุข และ 7) ความพยายามเน้นในเรื่องที่กลุ่มเห็นตรงกัน

อาวูธ โอซาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น ประกอบด้วย 1) ยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา 2) พยายามที่จะถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองไว้ 3) ในการแก้ปัญหาผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น 4) การเจรจาต่อรองนั้นผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงผลประโยชน์หรือความพอใจของผู้อื่น 5) ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้ผู้บริหารจะยอมให้พนักงานทำตามความคิดเห็นของพนักงาน และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเป็นแตกต่างกัน

มาธูส ด่วนชะเอม (2551, หน้า 54) กล่าวสรุปว่าขอบเขตของการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากร 2) เพื่อต้องการให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล เสียสละ ใจกว้าง 3) เพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 4) โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้ และ 5) เพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ

สรุปได้ว่า การโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งไม่สนใจ ไม่เกี่ยวข้อง และไม่โต้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งประกอบด้วย 1) เสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้สนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน 2) ยอมให้ผู้ร่วมงานรักษาจุดยืนของตนไว้ ถ้าสิ่งนั้นเป็นความสำคัญมากสำหรับตนเอง 3) รักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน และรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน 4) ในการเจรจาต่อรอง พยายามนึกถึงความต้องการของผู้อื่นเสมอ และ 5) พยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

### 7.3 การประนีประนอม

#### 7.3.1 ความหมายของการประนีประนอม

สุเทพ การุญย์ลัญจกร (2546, หน้า 251) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันจะต้องเสียสละบางสิ่ง การให้ส่วนแบ่งยอมเกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลที่ได้จากการประนีประนอม ซึ่งจะไม่มีผู้ใดแพ้หรือชนะ

สมคิด บางโม (2547, หน้า 269) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ และต้องยอมเสียประโยชน์

นรินทร์ องค์กรินทร์, และธนิกันต์ มาฆศิริรานนท์ (2549, หน้า 52) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง

วิเชียร วิทยาอุดม (2549, หน้า 346) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การเสียสละความคิดเห็นความต้องการบางอย่างออกไป เป็นผลให้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ปรารถนาอย่างเต็มที่ และสาเหตุที่แท้จริงก็ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขและ สภาพเงื่อนไขที่เกิดความขัดแย้ง ก็จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 29) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การเดินทางสายกลางระหว่างเป้าหมายและความสัมพันธ์หลักสำคัญที่สุด คือ การหาแนวกลางๆ หรือการแบ่งครึ่ง การประนีประนอมไม่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับมุมมองโลกทัศน์ หรือค่านิยมทางศีลธรรม ในขณะที่การประนีประนอมจะให้ความสนใจในความสัมพันธ์ แต่จริงๆ แล้ว ก็เป็นการแบ่งส้นปันส่วน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 208-209) กล่าวว่า การประนีประนอมจะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้งที่มีการรักษาผลประโยชน์และมีความร่วมมือในระดับปานกลาง ด้วยแนวทางนี้คู่กรณีจะยอมเสียสละบางอย่างและได้บางอย่าง ดังนั้นจึงเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากทั้งสองฝ่าย และวิธีแก้ปัญหาก็เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายเช่นกัน วิธีการแบบนี้มีชื่อเรียกว่าแบบแบ่งปัน (sharing)

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นวิธีการของการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อแลกเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายมาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้

### 7.3.2 ขอบข่ายของการประนีประนอม

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) การยอมในบางเรื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดเห็นบางอย่าง 2) การยอมให้บางคนชนะถ้าเขาเหล่านั้นยอมให้ตนเองชนะบ้าง 3) ความพยายามแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม 4) การเสนอให้พบกันคนละครึ่งทาง 5) ทำให้การได้เปรียบเป็นไปด้วยความเป็นธรรม 6) หาทางเลือกสายกลางระหว่างความคิดเห็นของผู้อื่นกับของตนเอง และ 7) ให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการประนีประนอม

อรุณี ชอบพิมาย (2546, หน้า 108 - 109) กล่าวว่าขอบข่ายของการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง 2) ถนอมหน้าใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ 3) ให้คู่กรณีพบกันคนละครึ่งทาง 4) ทำให้คู่กรณีเกิดความพึง

พอใจเกือบทุกครั้ง 5) ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา 6) ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง 7) ดำเนินถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา และ 8) ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

อาวูธ โอซาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการ ประนีประนอม ว่าประกอบด้วย 1) แก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม 2) ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ 3) ยอมให้ผู้อื่นได้สิ่งที่ต้องการบ้างถ้าหากผู้อื่นยอมให้ตนได้ในสิ่งที่ต้องการ 4) หาทางสายกลางระหว่างความเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่น 5) ให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อประนีประนอม และ 6) ทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

มารุส ต่วนชะเอม (2551, หน้า 50) กล่าวสรุปถึงขอบเขตของการ ประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น 2) ให้ทั้งสองฝ่ายพบกับครึ่งทาง 3) หาทางประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้น 4) ยอมเสียบ้างเพื่อจะได้สิ่งที่ต้องการ 5) ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ และ 6) ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นวิธีการของการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อแลกเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายมาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ที่จะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม 2) ชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง โดยพบกันคนละครึ่งทาง 3) หาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม 4) จะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้ชนะในอีกบางประเด็น และ 5) จะยอมให้ฝ่ายหนึ่งได้ในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการบ้าง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง

## 7.4 การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว

### 7.4.1 ความหมายของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว

ธิตีรัตน์ อรัณยวงศกร (2544, หน้า 43) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การทำหรือการแสดงออกของผู้ชม เมื่อไม่ต้องการชมละครโทรทัศน์เรื่องหนึ่งๆ โดยจะแสดงพฤติกรรมในลักษณะการเลิกเปิดรับชมละครโทรทัศน์ เมื่อมีกิจกรรมอย่างอื่นทดแทน หรือเปลี่ยนไปเปิดรับละครช่องอื่นหรือรายการโทรทัศน์อื่นๆ แทน

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 259) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้ง 2 ฝ่าย ถอนตัวออกจากความสัมพันธ์ หลีกเลี่ยงจากการเกี่ยวพันระหว่างกัน ซึ่งการหลีกเลี่ยงร่วมกันสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 60) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การเบี่ยงออกไปจากทางหรือแนวเดิมเพื่อหนีหรือเพื่อให้พ้นอันตราย

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 250) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่แต่แสดงปฏิกิริยาด้วยการถอยจากความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้งไว้ ทุกฝ่ายจะยอมรับการปลีกตัวหนี และแต่ละฝ่ายจะปักเขตที่จะแยกอยู่ต่างหากไปจากเขตของอีกฝ่ายหนึ่ง

จารุมา ช่างชู (2550, หน้า 56) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การถอนตัว การถอยหนี การปิดให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะไม่สนใจความต้องการของทั้งตนเองและผู้อื่น

โชติณัฐ์ คงพานิช (2547, หน้า 20) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง เป็นการผละ ออกและทำการเปลี่ยนย้ายที่ตั้งใหม่ เพื่อปฏิบัติการกิจอื่นต่อไป สามารถทำได้ทั้งนอกความกดดันและภายใต้ความกดดัน

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 346) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การไม่สนใจทุกๆ คน จะสร้างทำเป็นว่าความขัดแย้งไม่มีอยู่จริงและหวังว่ามันจะหายไปเองได้อย่างง่ายดาย

ชัยเสณัฐ พรหมศรี (2550, หน้า 66) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และของผู้อื่น ไม่ย่ำถึงความขัดแย้งแต่จะหลบเลี่ยงหรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอนตัวออกจากการแข่งขัน

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ต้นธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 30) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การเลื่อนออกไป การหลบจากและการถอนตัวจากประเด็นนั้น เป็นวิธีการที่ไม่ก้าวร้าว แต่ไม่ให้ความร่วมมือ แสดงถึงความห่วงใยในสัมพันธภาพ

วิทยาทัศน์ สุขประดิษฐ์ (2550, หน้า 23) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การแก้ปัญหาโดยการเลี่ยงการตัดสินใจ หรือบ่ายเบี่ยงวางเฉย ไม่สนใจ โดยอาจมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย ปลอมให้เจียบหายไปเอง จึงเป็นวิธีที่ยังมิได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและยังไม่ได้ทำการแก้ปัญหาแต่อย่างใด ในอนาคตปัญหานี้ก็อาจจะเกิดขึ้นได้อีกเสมอ

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 249) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง แบบพฤติกรรมความขัดแย้ง ที่ไม่มีการรักษาผลประโยชน์ และไม่มีความร่วมมือ ในพฤติกรรมแบบนี้ บุคคลจะถอนตัวออกมาและปฏิเสธหรือเพิกเฉยที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง กล่าวได้ว่าเป็นการแยกตัวหรือการไม่ยินดียินร้าย

กาญจนา อินตาวงศ์ (2552, หน้า 30) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ต้องการจะยืนยันในเป้าหมายของตนเอง ในขณะเดียวกันก็ไม่ให้ความร่วมมือด้วย เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นการไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น บุคคลที่ใช้แนวทางนี้มักจะทำตัวเองให้ห่างจากข้อพิพาทหรือพยายามวางตัวเป็นกลาง โดยไม่ยอมเอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งใดๆ ทั้งสิ้น

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p. 78) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมคล้ายกับเต่าไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เพื่อเป้าหมายของงานและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งไม่สนใจไม่เกี่ยวข้อง และไม่โต้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### 7.4.2 ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว ประกอบด้วย 1) ผัดผ่อนการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาชบคิดอย่างเพียงพอ 2) ทำสิ่งที่จะเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์ 3) หลีกเลี่ยงการทำให้ตนเองไม่สบายใจ 4) การมีความรู้สึกว่าการขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป 5) การยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้ และ 6) การหลีกเลี่ยงที่จะชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งได้

อรุณี ชอบพิมาย (2546, หน้า 108 - 109) กล่าวว่าขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การของตน 2) ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง 3) หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4) เป็นการเสียเวลาที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง 5) ไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ 6) ปลดปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง 7) หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะให้ตนเองไม่สบายใจ และ 8) ปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109) กล่าวถึงขอบเขตของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว ประกอบด้วย 1) บ่อยครั้งที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบายอารมณ์ 3) ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาคิดรอบคอบ 4) ผู้บริหารมักไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง 5) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น

ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกับได้ และ 6) ผู้บริหารพยายามทำท่าทีจำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์

มารุส ค่วนชะเอม (2551, หน้า 52) กล่าวสรุปถึงขอบเขตของการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ ไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 2) ปลอมให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงเอง 3) ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นและ 4) ปิดสว่ให้พ้นตัวเพื่อให้ผู้บริหารพ้นผิด

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งไม่สนใจไม่เกี่ยวข้อง และไม่โต้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งประกอบด้วย 1) หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง 2) หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทน 3) จะไม่ทำในสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ 4) จะทำในสิ่งที่เท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหา 5) จะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ

## 7.5 การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

### 7.5.1 ความหมายของการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

ฉลาด กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบให้คามร่วมมือกับคู่กรณี ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทุกฝ่ายจะพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปรับประเด็นของความแตกต่างให้เกิดประโยชน์กับงานหรือให้งานก้าวหน้า และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกัน ผลที่ออกมาเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

สมคิด บางโม (2547, หน้า 269) กล่าวว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ ว่าเป็นการแก้ปัญหาคที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงกันข้าม

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การร่วมในการสำรวจปัญหา พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธมิตรสัญญาของทุกฝ่าย

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 347) กล่าวว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การรับรู้ถึงความต้องการและปัญหาของแต่ละฝ่าย และการแก้ปัญหาเน้นไปที่การรวบรวม และประเมินข้อมูลในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งต่างๆ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่แท้จริง

วันชัย วัฒนศัพท์, บรรพต ดันธีรวงศ์, และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550, หน้า 30) กล่าวว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การบูรณาการหรือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และจุดมุ่งหมายเช่นกัน เป็นทั้งการรุกและการร่วมมือ

ทอมัส (Thomas, 1992, p. 889) กล่าวว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีมิติที่เป็นเอกฉันท์ ประสานความรู้สึกที่ดีของบุคคลและทดสอบเจตนาของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การบูรณาการ เป็นการแก้ปัญหาที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงกันข้าม

#### 7.5.2 ขอบข่ายของการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) การรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยให้ทันที 2) การคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพอใจกับความต้องการของทุกคน 3) การมีความเชื่อถือศรัทธาการอภิปรายปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา 4) การพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเอง 5) การบอกความเห็นของตนเองแก่ผู้อื่นและจะขอความเห็นจากผู้อื่นด้วย 6) การบอกปัญหาแก่ผู้อื่น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหานั้นๆ 7) การพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที และ 8) การทำให้ทุกคนสมความปรารถนาเกือบจะทุกครั้ง

อรุณี ขอบพิมาย (2546, หน้า 108 - 109) กล่าวว่าขอบข่ายการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา 2) ร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 4) ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน 5) พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น 6) ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา 7) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และ 8) ร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหาว่าประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอใน

การแก้ไขปัญหา 2) ประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน 3) พยายามฟังความคิดเห็นการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและเปิดเผย 4) ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) ให้คนอื่นมีส่วนรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา และ 6) ทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและตรงความประสงค์ทุกครั้ง

มาตุรัส ต่วนชะเอม (2551, หน้า 48) กล่าวสรุปขอบเขตของการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน 2) รับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันในการแก้ปัญหา 3) นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ 4) ยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาคัดแย้ง และ 5) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันขจัดที่ต้นเหตุของปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า การร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การบูรณาการ เป็นการแก้ปัญหาคู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งประกอบด้วย 1) ทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือและช่วยกันแก้ปัญหา 2) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาทุกครั้ง 3) จะแสดงความคิดเห็นของท่านให้ผู้อื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ 4) ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยจะคำนึงถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับทั้งสองฝ่าย และ 5) จะรับฟังปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุศรา เตียรณบรรจง (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งจูงใจ หรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร โอพาธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามใดๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือโน้มน้าวเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่จะนำไปสู่เป้าหมายและเมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะ

มีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการธำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 143) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่าสิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร

กิงกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549, หน้า 128) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมาย

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังผลักดันภายในของบุคคลที่กระตุ้นความรู้สึกให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือตอบสนองความต้องการ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร หรือสิ่งโน้มน้าวให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก ได้แก่ ความตั้งใจ ความเต็มใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

เจียรไน จิระไน (2544, หน้า 39) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน คือ ประการแรกแรงจูงใจเป็นตัวพลังที่เกิดจากแรงผลักดันทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ความกลัว ความกระวนกระวายก็จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ประการที่สอง แรงจูงใจเป็นแรงเสริม การที่บุคคลแสดงความถี่ของพฤติกรรมเป็นผลอันเนื่องมาจากบุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เมื่อบุคคลช่วยเหลือคนอื่นแล้วได้รับคำชมเชยก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เพราะได้แรงเสริมทางสังคมคือชมเชย

กันตยา เพิ่มผล (2546, หน้า 74) กล่าวว่า ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 111) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหลายอย่างของคน โดยทั่วไปแล้วบุคคลมิได้ทำงานเต็มที่ตาม

ความสามารถ บุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่ต้องการโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลเอาใจใส่งานมากยิ่งขึ้น หากหน่วยงานต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและความสามารถหาสิ่งที่จูงใจให้บุคคลได้ทำงานขณะเดียวกันหาความต้องการของบุคคลมีจุดหมายเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

กึ่งกาญจน์ ปรางอุดม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง โดยถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการแล้วก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและการแสดงการกระทำออกมาตามปกติบุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง และแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร หากผู้บังคับบัญชาสรรหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ บุคลากรในองค์กรจะนำสมรรถนะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3. ประเภทของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, หน้า 157) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต แรงจูงใจด้านนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้น และวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย เนื่องจากความเสื่อมถอยทางด้านร่างกาย และ 2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation) เริ่มต้นตั้งแต่เกิดของมนุษย์ถือได้ว่าแรงจูงใจด้านนี้ซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากทางด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความต้องการด้านความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติ การได้รับการยกย่องชมเชยเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับ

อิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งวางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งตามการแสดงออกของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าในบางสิ่งบางอย่างและกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหว้าง นักจิตวิทยาเชื่อแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหว้าง เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนน เป็นต้น

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) กล่าวถึง ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two factor theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจไว้ว่าประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1.1) ความสำเร็จของงาน 1.2) การยอมรับนับถือ 1.3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 1.4) ความรับผิดชอบ และ 1.5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 2.1) นโยบายและการบริหาร 2.2) การปกครองบังคับบัญชา 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 2.5) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

จากประเภทของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายนอก คือความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการด้านปัจจัย 4 ซึ่งเป็นความต้องการด้านพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่ ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม การตอบสนองทางเพศ เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายในเป็นความต้องการที่เป็นที่ยอมรับทางสังคม ความสำเร็จ ความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้นำเอาแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

#### 4. ประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 172) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานว่า การบริหารของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะกระทำได้ดีมีประสิทธิภาพก็เกิดจากการสร้างแรงจูงใจที่ดี เนื่องจากแรงจูงใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานตลอดจนเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหาร

ที่มีความรู้ความสามารถดี ก็จะเป็นผู้รู้จักการสร้างแรงจูงใจที่ดีด้วยเช่นกัน ประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมความรักความสามัคคีในหมู่คณะ 2) ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กร 4) ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น 5) เสริมสร้างความก้าวหน้าแก่พนักงานและองค์กร 6) ทำให้การบริหารทีมงานขององค์กรดีขึ้น 7) การใช้ทรัพยากรขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด 8) ลดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆขององค์กรได้มาก 9) สร้างความเป็นธรรมของพนักงานในองค์กร และ 10) เพิ่มผลผลิตมากขึ้นแก่องค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 243) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานว่า แรงจูงใจนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารองค์กร เพราะการจูงใจจะเป็นการบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของผู้ปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรจะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน ประโยชน์ของการจูงใจมีดังนี้ 1) เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และเกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน 2) ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน 3) ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา 4) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีวินัย และศีลธรรมอันดีงาม 5) ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และ 6) ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

จากประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประโยชน์ของแรงจูงใจมีผลต่อองค์กรในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ส่งเสริมความรักความสามัคคีในหมู่คณะ 2) ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น 3) ลดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆขององค์กรได้มาก 4) เพิ่มผลผลิตมากขึ้นแก่องค์กร และ 5) ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

กิบสัน, อีวานเซวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 – 136) กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น โดยบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่นๆ ที่ร่างกายต้องการ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety

needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้เกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่นความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคามทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย 3) ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ หวังที่จะให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกมีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ด้วยกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองต่อความต้องการของตน 4) ความต้องการยกย่องให้เกียรติและได้รับความเชื่อถือ (esteem needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับความนิยมนับถือ เช่น การเคารพตัวเอง การเป็นตัวของตัวเอง และความสำเร็จ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานภาพการยอมรับนับถือ และความสนใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ก็มุ่งหาทางสนองตอบความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีค่า ให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนและต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นดังในสังคม ต้องการให้เจ๋งดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นคงภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น และ 5) ความต้องการให้ความไฝ่ฝันของตนเป็นจริง หรือบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (self – actualization) เป็นความต้องการที่คนทุกคนวาดฝันไว้ หรือมีอุดมการณ์ เช่น ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับผลสำเร็จตามที่แต่ละคนปรารถนา เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการสูงสุด ซึ่งบางคนอาจจะบรรลุจุดมุ่งหมาย แต่บางคนอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายก็ได้ จากที่กล่าวมา สามารถแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ระดับ ตามแนวความคิดของมาสโลว์ ได้ดังภาพ 2



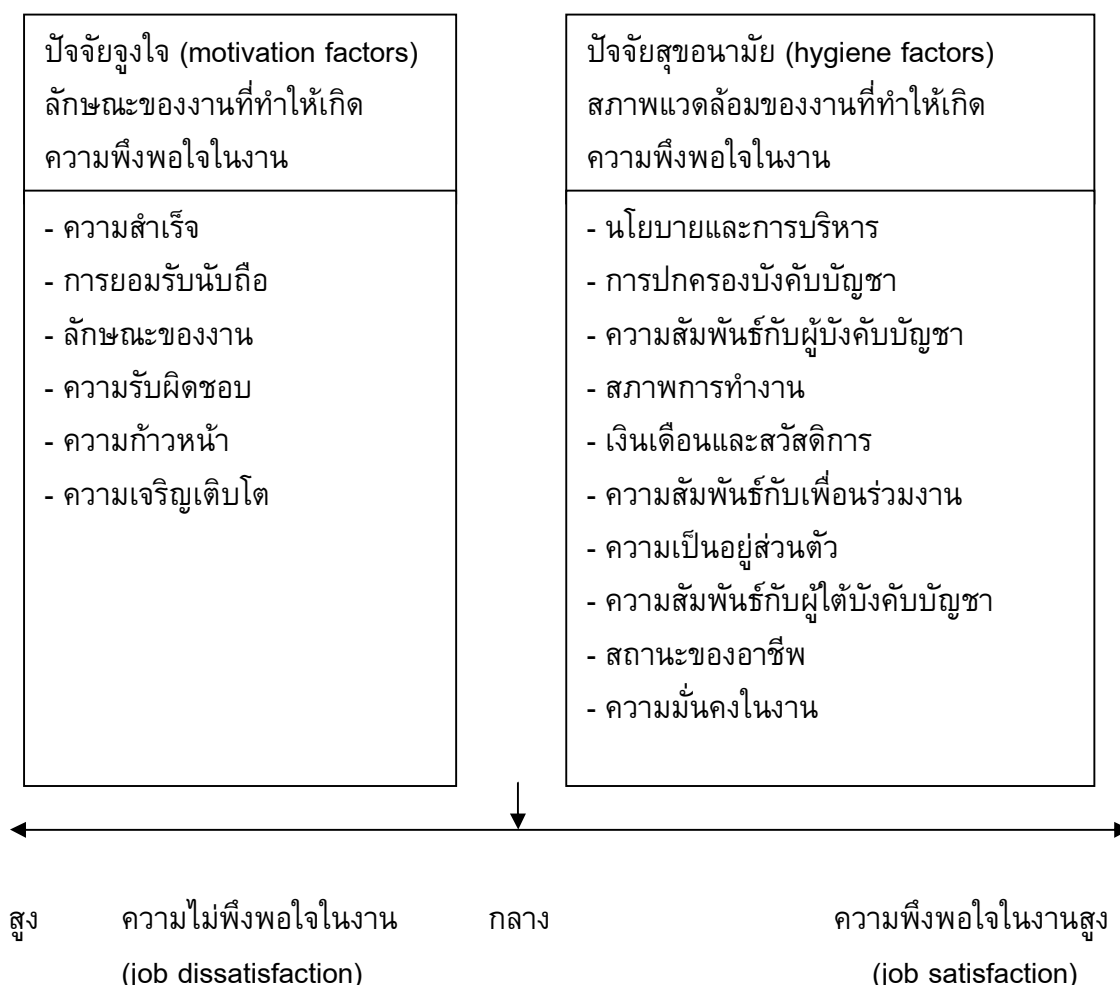
ภาพ 2 ลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

ที่มา: (Robbins, & Coulter, 2005, p. 394)

นอกจากนี้ มาสโลว์ยังได้จัดลำดับชั้นของความต้อการมากน้อยออกเป็น 2 กลุ่ม คือความต้องการขั้นพื้นฐาน คือความต้องการทางสังคม เกียรติยศ และความสำเร็จสูงสุด ความแตกต่างของความต้อการ 2 กลุ่มนี้ คือความต้องการขั้นสูงจะเป็นการตอบสนองภายใน หรือจิตใจ ส่วนความต้องการขั้นต่ำจะเป็นการสนองภายนอกร่างกาย แนวคิดเกี่ยวกับลำดับชั้น ความต้อการของมาสโลว์นี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ในแต่ละลำดับชั้นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญคือเมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จึงมีความต้อการในลำดับชั้นที่สูงขึ้นต่อไป ดังนั้นในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานในแต่ละชั้นดังกล่าวด้วย

## 5.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

روبينส์, และเคสเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p. 395) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก ไว้ 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) และปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ดังภาพ 3



ภาพ 3 ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน

ที่มา: (Robbins, &amp; Coulter, 2005, p. 395)

จากภาพ 3 สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต ซึ่งจัดอยู่ในความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยสุขอนามัยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผัวีใต้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ และความมั่นคงในงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัย

สุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคม ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ การปรับปรุงด้านสุขอนามัยนี้จะไม่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่เป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานท้าทายให้บุคคลได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น ถ้าต้องการให้บุคคลทำงานดีก็ควรให้งานที่ดีด้วย ในทำนองเดียวกันปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ

### 5.3 ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

Y)

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 158 – 159) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Macgregor) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็นสองทฤษฎี ซึ่งได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนโดยข้อสมมติฐานได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทิศของแนวคิดที่แตกต่างกันของมนุษย์ คือพื้นฐานที่เป็นเชิงลบเรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวกเรียกว่าทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอ็กซ์มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะไม่นิยมชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน
2. การที่พนักงานไม่ชอบทำงานจึงทำให้ต้องถูกข่มขู่ บังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าหมาย
3. พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่นๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้
4. พนักงานโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดภัยจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางทฤษฎีวายยังมีสมมติฐาน 3 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุก ให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ
2. คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตัวเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. คนโดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา และรับผิดชอบเพิ่มเติม มักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

ทฤษฎีเอิร์ช ตามแนวคิดในสมัยก่อนมักเน้นถึงการสั่งการและการควบคุม คนงานเป็นอย่างมาก ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสในการที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบังคับให้คนทำงาน ทฤษฎีนี้แม้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยอ้อม การจ่ายผลตอบแทนนั้นเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทางปฏิบัติทฤษฎีนี้จะสามารถใช้ได้เฉพาะในสังคมที่มีความเป็นอยู่ไม่เจริญและงานลำบาก แต่องค์การในสมัยปัจจุบันที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎีเอิร์ชแต่เพียงอย่างเดียวเท่ากับไม่ได้มีการจูงใจคนงาน และเมื่อไม่มีการจูงใจแล้วงานต่างๆ ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่อยากที่จะรับผิดชอบและจะพยายามบอกรู้ หรือหลีกเลี่ยงงานโดยทางตรงและทางอ้อม

จะเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎีมีแนวคิดขัดแย้งกันอย่างตรงกันข้าม คือทฤษฎีเอิร์ชมีแนวคิดในทางลบ และทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก การนำเอาทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจพนักงานให้ทำงาน การปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีวายจะกระตุ้นพนักงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีการพัฒนา และมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีเอิร์ช

#### 5.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modify Need Hierarchy Theory)

กิบสัน, อิวานเซวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 – 136) กล่าวว่า แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ผลจากการวิจัยพบว่าในทางปฏิบัติไม่ตรงกันกับทฤษฎีจึงได้ปรับเปลี่ยนความต้องการให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งได้สร้างทฤษฎีความต้องการที่ตั้งใหม่ขึ้นว่า “ ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี ” (Existence – Relatedness – Growth Theory : ERG) ดังนี้

1. ความต้องการดำรงอยู่ (existence needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่จะต้องทำให้มีชีวิตอยู่รอดได้โดยเป็นการตอบสนองทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยให้แก่ร่างกายตัวเอง ความต้องการนี้เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์รวมเข้าด้วยกัน

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (relatedness needs: R) ความต้องการนี้ แอลเดอร์เฟอร์ ได้ให้ความสำคัญมาก เพราะถือว่ามนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ไม่ได้เพียงลำพัง แต่การรวมตัวเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง มนุษย์ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน กับบุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัวของเขา ความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการของมนุษย์อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังไว้ เพื่อต้องการความสำเร็จในชีวิต ในหนทางข้างหน้า ที่การทำงานของตน สังคมจะได้อบรมรับและยกย่องสรรเสริญความต้องการข้อนี้ ต่างกับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์

จะเห็นว่าความต้องการทั้ง 3 กลุ่มของแอลเดอร์เฟอร์ คือความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้า มีส่วนที่สอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์บางประการ คือความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายกับความ ต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ คล้ายกับความต้องการทางสังคมและความต้องการด้านความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้า คล้ายกับความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต

### 5.5 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

คินิคกิ, และไคท์เนอร์ (Kinicki, & Kreitner, 2006, p.152) กล่าวว่า นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำ ซึ่งความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จ เมื่อทำงานได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ว่าประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้ และพอใจกับการทำงานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะใคร่รู้ความคิดคนอื่นมาก อยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของตนเอง และอยากรู้ว่าสิ่งที่ทำส่งผลต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบจะให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป

กิบสัน, อิวานเซวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 – 136) กล่าวว่า แมคคลีแลนด์ ยังได้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของตนเอง มีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตัวเอง
2. พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ซึ่งเห็นว่าถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

3. พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของตนเอง คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอด ต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้โอกาสแสดงผลงานได้เรื่อยๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงาน ช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพ สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเงินเดือนหรือค่าตอบแทนหรือรางวัลเป็นสิ่งอาจไม่สามารถดึงดูดใจได้พอ สิ่งที่ต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้ได้รับความสำเร็จ

## 6. แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### 6.1 นโยบายและการบริหาร

#### 6.1.1 ความหมายของนโยบายและการบริหาร

สมคิด ภู่อุด (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง หลักการ แผนการ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมอบหมายและการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงาน การกำหนดนโยบาย การนิเทศงาน การปฏิบัติของผู้บริหารนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้สอน

รัชวลี วรวิทย์ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (2548, หน้า 5) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารหมายถึง ความชัดเจนของข้อกำหนดหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารหมายถึง การกำหนดแนวทางอย่างกว้างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อให้พนักงานครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง มีระบบงานและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานครูทุกคนมีความเข้าใจ

สมคิด กลับดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เยาวลักษณ์ น้อยสกุล (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทางอย่างกว้างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง มีระบบงานและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครูมีความเข้าใจ

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของนโยบายและการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผน ในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) ได้ให้ความหมายของนโยบายและการบริหารว่า หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความต้องการ การมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติโดยพิจารณาจากเกณฑ์ความรู้ ความสามารถ เป็นหลัก การเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การชี้แจงเป้าหมายวัตถุประสงค์ นโยบายในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

ดังนั้นสรุป นโยบายและการบริหารหมายถึง สถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรีมีการดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผน ในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา

#### 6.1.2 ลักษณะของนโยบายและการบริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 26) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารมีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะนโยบายคือหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอะไรบ้าง นโยบายเป็นการตัดสินใจขั้นต้นในลักษณะของแนวทางกว้างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรืออาจกล่าวว่า นโยบายเป็นแนวทางสำหรับใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นให้ผู้ร่วมงานได้ยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันในการดำเนินงาน สำหรับการบริหารที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจพร้อมกับองค์กรได้รับผลงานตามเป้าหมายและมีความประหยัด เป็นสุดยอดของเทคนิคในการบริหารในปัจจุบัน การดำเนินการของผู้บังคับบัญชาดังกล่าวจะต้องดำเนินการดังนี้

1. การมอบหมายงานให้แก่บุคคลอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเหมาะกับจำนวนบุคคลในหน่วยงาน

2. การวางแผนให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด

3. สร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือการสร้างทีมงาน

4. การติดตามผลงาน การแก้ปัญหาและการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลงานที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด ควรจะแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร

วิชัยญา วิพัฒนการกุล (2549, หน้า 127) กล่าวถึง ลักษณะของของนโยบายของหน่วยงานไว้ดังนี้

1. มีนโยบายและจัดทำระเบียบ คู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว

2. มีการประกาศหรือชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานออกมาชัดเจน เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

3. มีนโยบายที่ชัดเจน เหมาะสมกับนโยบายในปัจจุบัน

4. มีการจัดงานอย่างมีระบบทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

5. ได้รับทราบปัญหาหรือความก้าวหน้าของหน่วยงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ณัทธรา กริทธิธัญ (2550, หน้า 107) กล่าวถึงลักษณะของนโยบายและการบริหารงานไว้ดังนี้

1. การกำหนดแผนงาน / กิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้

2. มีข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ

3. มีสายบังคับบัญชาและมอบอำนาจอย่างชัดเจน

4. ผู้บังคับบัญชาบริหารงานตามนโยบายที่กำหนดไว้

5. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายในการบริหาร

ชญัญญภัค โพธิ์ตุน (2551, หน้า 85) กล่าวถึงลักษณะของนโยบายและการบริหาร

1. การกำหนดนโยบายของบริษัท ฯ สอดคล้องกับกฎหมายและความเป็นธรรม

2. มีการกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

3. ผู้บังคับบัญชามีหลักการมอบหมายและกระจายงานให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม

4. บริษัทฯ มีการจัดแผนภูมิโครงสร้างองค์กรไว้อย่างชัดเจนและ  
แน่นอน

5. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ  
สรุปได้ว่า จากการศึกษาความหมายและลักษณะของนโยบายและการ  
บริหารพอสรุปได้ว่า 1) การกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานมีความ  
เหมาะสมกับสภาพความต้องการของบุคลากร 2) การมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติ  
พิจารณาจากเกณฑ์ความรู้ ความสามารถ เป็นหลัก 3) มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วม  
ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน 4) มีการชี้แจงเป้าหมาย  
วัตถุประสงค์ นโยบาย ในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการ  
ทำงาน และ 5) มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาการปรับปรุง  
งานได้ตามความเหมาะสม

## 6.2 เงินเดือน

### 6.2.1 ความหมายของเงินเดือน

เทพนม เมืองแมน (2540, หน้า 43) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง การ  
เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นผลตอบแทนภายนอก ที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ เมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่ง  
จะทำให้เกิด ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้าง  
ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ครูได้รับเป็นรายเดือน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนล่วงเวลา  
ค่าสอนพิเศษและบ้านพัก เป็นต้น ความเหมาะสมของเงินเดือน ขั้นของเงินเดือน และความ  
เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึง  
เงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

ปราณี ยาหอม (2548, หน้า 252) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึง การจ่าย  
ตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นได้ทำให้กับองค์กร โดยอาจจ่าย  
อยู่ในรูปของค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนพันธ์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า เงินเดือน  
หมายถึง เงินที่ครูได้รับเป็นประจำทุกเดือนและ เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร ค่า  
รักษาพยาบาลตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ

กุลชลี พวงเพชร (2549, หน้า 262 ) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึง สิ่งที่มี  
มูลค่าเป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน ที่องค์กรหรือนายจ้างให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง  
เพื่อชดเชยการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้  
กำลังกายและกำลังสมองของพนักงานที่มอบให้องค์การ

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนว่า หมายถึง ค่าจ้าง ที่ได้รับเป็นรายเดือนในปัจจุบัน เช่น เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ส่วน มาสโลว์ (Maslow, 1970, p. 80) กล่าวว่า การได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงานต้องสมเหตุสมผลถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ถ้าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงานควรจัดให้เหมาะสมและเพียงพอ จึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สุริดา เนียงตะวัน (2550, หน้า 10) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง การเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งการจัดสวัสดิการของแต่ละองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความสามารถในการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสำคัญ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง การเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งการจัดสวัสดิการของแต่ละองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความสามารถในการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสำคัญ

กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551, หน้า 101) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ความเพียงพอต่อการครองชีพ หรือถ้าค่าจ้างสูงมากกว่าองค์กรอื่นในตำแหน่งงานเดียวกัน และมีสวัสดิการดีกว่า ก็ยิ่งจะสร้างขวัญและกำลังใจได้ดียิ่งขึ้น

มยุรา แสนคำ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับประจำ และเงินค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ที่ได้รับการประกอบอาชีพ ความเหมาะสมของเงินเดือน และการขึ้นเงินเดือน ควรเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentives) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่าพาหนะ จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น และอาจเสริมสร้างความต้องการทางด้านสังคม ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มเวลา เต็มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ธนธรณ์ จีปิ่น (2551, หน้า 4) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง การที่ข้าราชการและลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับงานที่ทำและตามความสามารถ มีโอกาสเลื่อนสูงขึ้นตามคุณภาพของงาน และสามารถยังชีพได้อย่างเหมาะสม

นิติ ห่วงไทย (2551, หน้า 5) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ความรู้สึกที่มีผลต่อขวัญเกี่ยวกับเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ และผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง รายได้ ประจำรายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักรออาศัย และสวัสดิการอื่นๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

## 6.2.2 ลักษณะของเงินเดือน

ปกาสิต ลาภสมทบ (2547, หน้า 108) กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนไว้ดังนี้

1. อัตราเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
2. รายได้อื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนเหมาะสม เช่น ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

3. เงินเดือนที่ได้รับนั้นเพียงพอและเหมาะสมกับการดำรงชีพ

4. ได้รับสวัสดิการอื่นๆ เพิ่มนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ

ธนรรถ จีปิ่น (2551, หน้า 65-70) กล่าวถึง ลักษณะของเงินเดือนไว้ดังนี้

1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ
2. รายได้จากเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ทำให้อยู่ในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจและอยู่อย่างเป็นสุข

3. หน่วยงานมีสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการอื่นๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม

4. การจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

นิติ ห่วงไทย (2551, หน้า 91) กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนมีดังนี้

1. ความเหมาะสมของเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่
2. ความเหมาะสมของเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในการปฏิบัติงานนอกเวลา
3. ความเหมาะสมของที่พักรที่หน่วยงานจัดให้
4. การช่วยเหลือด้านสวัสดิการเงินกู้ยืม
5. ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ ค่าที่พักในการเดินทางไปราชการที่เสี่ยงภัยมีความเหมาะสม
6. ความรวดเร็วในการดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

7. การบาดเจ็บจากการปฏิบัติงานหรือเสียชีวิต หน่วยงานมีการช่วยเหลือที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า ลักษณะของเงินเดือนพอสรุปได้ว่า 1) เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ 2) เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน 3) ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) ที่ได้รับมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน 4) การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็ว 5) ความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

### 6.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

#### 6.3.1 ความหมายของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก เพื่อน อาจารย์ ผู้สอนที่ปฏิบัติงานร่วมกันในงานต่างๆ ทั้งหมด ทั้งการติดต่อสื่อสาร กิริยา การแสดงออก

เสนาะ ดิเยาว์ (2546, หน้า 238) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การทำงานในองค์กรย่อมต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับชฎากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีก็เป็นปัจจัยให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย หากผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดีกับคนอื่น ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายเกิดขึ้นได้ไม่บรรลุผลสำเร็จ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 175) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน มีความสามัคคีในกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

สมคิด กลับดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับชฎากับผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

เยาวลักษณ์ น้อยสกุล (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน มีความสามัคคีในกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

มิตร และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ได้แก่ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยแก้ปัญหา การได้รับความเมตตา ความอบอุ่นใจ ให้ควสามสนใจต่อสภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจจากผู้บริหาร

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีในกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษ และตำหนิติเตียนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานต่อกัน ความรักและความสามัคคีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน โอกาสในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในหน่วยงาน การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวพนักงานในหน่วยงานต่อเพื่อนร่วมงานในฐานะผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนสนิทหรือเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามัคคีร่วมมือในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามภาระหน้าที่ของหน่วยงาน

### 6.3.2 ลักษณะของความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ปกาสิต ลาภสมทบ (2547, หน้า 110 - 111) กล่าวถึงลักษณะของความสัมพันธกับบุคคลภายในหน่วยงานไว้ดังนี้

1. ได้รับความรู้ ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน
2. ทำงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
3. มีความเป็นมิตรและมีความสัมพันธ์อันดี
4. มีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน
5. ให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือในการปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานในกรณีเพื่อนร่วมงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้
6. ได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี เมื่อมีความเดือดร้อนในเรื่องส่วนตัว

7. ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากฝ่ายอื่นๆ

8. สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549, หน้า 92-93) กล่าวถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนทนและเป็นกันเอง

2. สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตลอดเวลา

3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสามัคคีและร่วมมือกันปฏิบัติงาน

4. เพื่อนร่วมงานมีความยินดีที่ได้ร่วมปฏิบัติงานร่วมกัน

5. เมื่อประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานหรือเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้

บัณฑุรณ บุตระโคตร (2553, หน้า 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การได้รับการได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถ ผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างจริงใจ ความพึงพอใจในบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ในหน่วยงานและความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานแห่งนี้

จากการศึกษาความหมายและลักษณะของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาพอสรุปได้ว่า 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี 2) เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน 3) ความรักและความสามัคคีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน 4) ผู้บังคับบัญชาวางตัวน่าเลื่อมใสศรัทธาเป็นกันเองและเข้าใจผู้อื่น 5) เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน 6) แสดงความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับรางวัล 7) ผู้บังคับบัญชามีความเมตตา เอาใจใส่ทุกข์สุขของข้าราชการ และ 8) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าราชการ

## 6.4 สภาพการปฏิบัติงาน

### 6.4.1 ความหมายของสภาพการปฏิบัติงาน

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู เช่น อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ แสง เสียง สถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนขันธ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพและความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน ห้องพักครู อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียน และการคมนาคม

สุนทรี ศุภลักษณ์ศิริ (2550, ย่อหน้า 35) ได้กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจะส่งเสริมและเอื้อต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงปลอดภัย และความสะดวกในการปฏิบัติงาน

อุดม พึ่งเกียรติไพบุลย์ (2550, หน้า 8) ได้กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของสภาพการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานหมายถึง บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การจัดวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เพียงพอในหน่วยงาน สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบายเหมาะสมกับสภาพอากาศทุกฤดูกาล ความสะดวกและปลอดภัยของที่ตั้ง การประสานงานภายในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

สรุปได้ว่า สภาพการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่นๆ มีความสะดวกสบาย ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้

#### 6.4.2 ลักษณะของสภาพการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 166) กล่าวว่า สภาพการทำงาน สำหรับความปลอดภัยต่อพนักงานมีดังนี้

1. สภาพ ที่ทำงานต้องจัดให้เหมาะสม จะทำงานได้นานและลดความอ่อนเพลียจากการทำงานลงได้มาก

2. การใช้เครื่องจักรเครื่องมือต้องพร้อมและอยู่ในสภาพปกติ

3. มีเครื่องมือกันอันตรายสวมใส่หรือป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน

4. มีอุปกรณ์เตรียมการเพื่อป้องกันภัยอื่นๆ เช่น เครื่องดับเพลิง บันได

หนีไฟ ฯลฯ

5. สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน เช่น การระเหย กลิ่น แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง ฝุ่นละออง อากาศเสีย ฯลฯ บางครั้งมีการใช้สี ป้าย คำขวัญเตือน เมื่อผู้ปฏิบัติงานจะเริ่ม ลงมือปฏิบัติ

6. สภาพภายนอกที่ทำงาน เช่น เสียงรบกวนจากภายนอก มลพิษอื่น ๆ ฯลฯ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กร คือ ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมหรือการพัฒนาของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการทำงานเกี่ยวกับความชัดเจนของวิธีการทำงาน เป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอนและความเข้มงวดในการดำเนินงาน
2. การรวมอำนาจเกี่ยวกับอำนาจการตัดสินใจ ธุรกรรมอำนาจและความคุมโดยผู้บริหาร
3. ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับความสามารถในการปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหา
4. ความเป็นอิสระในการทำงานหรือการตัดสินใจ
5. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน รวมทั้งงบประมาณเพื่อการดังกล่าว
6. การรับรู้ในผลงานและยกย่องผลงานของพนักงาน
7. รางวัลตอบแทนเกี่ยวกับความยุติธรรม เหมาะสมและความเพียงพอของการให้รางวัลตอบแทน
8. ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่ผู้บริหารได้สร้างความอบอุ่น และสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงาน
9. ความมั่นคงและการเสี่ยง โดยองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน
10. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
11. ความยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร
12. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย

จากการศึกษาความหมายและลักษณะของสภาพการปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่า 1) หน่วยงานของท่านมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน 2) อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องทำงานอย่างเป็นสัดส่วน 4) หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมในการปฏิบัติงาน และ 5) การประสานงานภายในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

## 6.5 การปกครองบังคับบัญชา

### 6.5.1 ความหมายของการปกครองบังคับบัญชา

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 131-133) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา(supervision) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหาร ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยส่วนรวม

สุนทรี ศุภลักษณ์ศิริ (2550, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่ การให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขข้อขัดข้องต่างๆ การควบคุม กำกับ ดูแล และติดตามประเมินการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม

สุภพ กันธิมา (2550, หน้า 87) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกันสามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นกริยา วาจา หรืออื่นๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

อุดม พุ่งเกียรติไพบุลย์ (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารและมีความเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและยกย่องชมเชยในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือและขอแนะนำในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้หลักเกณฑ์อย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยส่วนรวม

มานพ ไตรโยธี (2552, หน้า 43) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของครูถึงระเบียบข้อบังคับในหน่วยงานการปกครองที่ครูได้รับประโยชน์และผลกระทบจากการควบคุมดูแลและการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้บังคับบัญชาสั่งต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2552, หน้า 112) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกันสามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัด อาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรีมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความรู้ความสามารถ

และความถนัดที่มีอยู่ การให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข ข้อขัดข้องต่างๆ การควบคุม กำกับ ดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง และยุติธรรม

#### 6.5.2 ลักษณะของการปกครองบังคับบัญชา

ประสิทธิ์ แดงรัมย์ (2537, หน้า 307 – 313) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา เป็นการควบคุม ตรวจสอบ บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ความประพฤติ การดูแลทุกข์สุข ตลอดจนการให้ความดีความชอบ การลงโทษ การบรรจุแต่งตั้งให้ผู้ร่วมงานได้รับความชอบ และความเที่ยงธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องมีหลัก การปกครองบังคับบัญชา ดังนี้

1. หลักความเป็นระเบียบเรียบร้อย การปฏิบัติงานทุกอย่างจะมีประสิทธิภาพดี จำต้องอาศัยความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน
2. หลักความเสมอภาคในการปฏิบัติงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายคนหลายจำพวก การแบ่งงานให้ทำ การปูนบำเหน็จความชอบด้วยความเสมอภาค
3. หลักความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกกรณีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
4. หลักความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามสร้างสรรค์ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในวงงานของตน
5. ผู้ปกครองบังคับบัญชาต้องมีพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
6. หลักการบำรุงขวัญ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักทะนุบำรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญดีในการทำงาน มีความมั่นใจว่างานที่ทำนั้นมีความมั่นคง
7. หลักการใช้คนให้เหมาะกับงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมทำให้เขาพอใจ เต็มใจที่จะทำงานไม่เบื่อหน่าย
8. หลักประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยในบางโอกาส ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม
9. หลักในการครองตน ครองคน และครองงาน ผู้ที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาต้องมีหลักในการครองตน ครองคน และครองงานที่ดีด้วย
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ แนบเนียนในการติดต่อประสานงาน มีความสัมพันธ์เป็นอันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนข้าราชการอื่นๆ ย่อมมีส่วนช่วยในการปกครองบังคับบัญชาเป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากหลักการปกครองบังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนี้

10.1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

10.2. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น  
เต็มที่

10.3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสั่งงานแก่  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

10.4. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิดและ  
วินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

10.5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า  
ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำ สั่งสอนและทำงานร่วมอยู่กับตน

10.6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อ  
กัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

นันทวรรณ แดงน้อย (2550, หน้า 111) กล่าวว่า การปกครองบังคับ  
บัญชา เป็นการควบคุม ตรวจสอบ ผู้บังคับบัญชาต้องมีหลัก การปกครองบังคับบัญชา ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารและมีความ  
เป็นผู้นำ

2. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและยกย่องชมเชยในผลงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือและขอแนะนำในการปฏิบัติงาน

4. การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผู้บังคับบัญชาใช้หลักเกณฑ์อย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงในการ  
ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุภาพ กันธิมา (2550, หน้า 87) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา  
ประกอบด้วย 1) หน่วยงานมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อน  
ร่วมงานให้ความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาในยามที่เดือดร้อน 3) ได้รับความช่วยเหลืออย่างดี  
จากเพื่อนร่วมงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2552, หน้า 112) กล่าวถึงการปกครองบังคับ  
บัญชา ประกอบด้วย 1) เพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความสนิทสนมเป็นกันเอง 2) มีโอกาสร่วม  
กิจกรรมพบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงาน 3) เพื่อนร่วมงานมีความเคารพนับถือ ให้  
เกียรติซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ 4) สามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ในกรณี  
ที่มีปัญหาด้านการงาน 5) ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน  
ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาลักษณะของการปกครองบังคับบัญชาประกอบด้วย 1)  
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารและมีความเป็นผู้นำ 2) ผู้บังคับบัญชา  
ให้เกียรติและยกย่องชมเชยในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา หารือ

และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน 4) การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) ผู้บังคับบัญชาใช้หลักเกณฑ์อย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 6.6 ความสำเร็จของงาน

### 6.6.1 ความหมายของความสำเร็จของงาน

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ได้

เยาวลักษณ์ น้อยสกุล (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ระดับความต้องการที่จะได้รับตามความคาดหวังหรือความปรารถนา ตามความนึกคิดของบุคคล โดยพยายามผลักดันให้ชีวิตของตนเป็นไปในทางที่คาดหวังไว้ เช่น ความปลานปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

รัชวลี วรภูมิ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายทั้งตนเองและหน่วยงาน

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่พนักงานครูสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จเป็นที่พอใจแก่ตนเอง ผู้ร่วมงานและ

สมคิด กลับดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้นอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายหรือจะเป็นงานที่ไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

เทือน ทองแก้ว (2549, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานหมายถึง การทำงานด้วยความรวดเร็ว และด้วยความเต็มใจงานที่รับผิดชอบจะสำเร็จได้รวดเร็ว ทำให้งานไม่ค้างค้ำ และยังส่งผลให้ผู้มาติดต่อพึงพอใจที่เห็นความกระตือรือร้น ผู้ให้บริการจะไม่ละทิ้งหรือหลงลืมงานได้ เมื่องานไม่ค้างค้ำ สุขภาพจิตในการทำงานก็ดีขึ้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการ

การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การยกย่องชมเชยของผู้บังคับบัญชาต่อผลสำเร็จของงาน

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จของงานว่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จในงานนั้นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรีสามารถทำงานให้บรรลุสำเร็จในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

#### 6.6.2 ลักษณะของความสำเร็จของงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 17) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานมาจากการมอบหมายงาน การประสานงาน และความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการมอบหมายงานเป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบพร้อมๆ กับอำนาจหน้าที่ในแนวดิ่งจากระดับบนไปยังระดับล่าง เนื่องจากไม่มีใครสามารถทำหน้าที่ทุก อย่างเพื่อให้งานในองค์การดำเนินไปได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงต้องมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในระดับรองลงมา หลักในการมอบหมายที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

- 1) ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และภารกิจจะต้องกำหนดให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ
- 2) มีความหมายด้านเทคนิคและประสิทธิภาพ การมอบหมายงานจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรด้วย เช่น ความเชื่อมั่นใน ตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและความเหมาะสมในการทำงาน
- 3) การมอบหมายงานคือ การมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) การมอบอำนาจหน้าที่จะต้องมอบอำนาจด้วย
- 5) ผู้มอบหมายงานควรอยู่ในขีดความสามารถในหน้าที่เท่าที่จะทำได้และควรจะไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด
- 6) ผู้มอบหมายงานต้องแน่ใจว่าจะเกิดประสิทธิผลที่ดี ซึ่งควรจะมีรูปแบบการตรวจการมอบหมายงานด้วย สำหรับการประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

การประสานงานเป็นการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ไม่ขัดแย้งกัน

จากการศึกษาลักษณะของความสำเร็จของงานประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี 4) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และ 5) ผู้บังคับบัญชาได้ยกย่องชมเชยต่อผลสำเร็จของงาน

## 6.7 การได้รับการยอมรับนับถือ

### 6.7.1 ความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือ

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การได้รับการยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชยจากบุคคลอื่น

สมคิด กลับดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาการ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่พนักงานครูได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคล

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับความรู้ ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยกย่องจากหน่วยงานว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือว่า หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดง

ความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

ธีรรัช ภารกร (2556, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

สมยศ นาวิการ, (2556, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรีได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

#### 6.7.2 ลักษณะของการได้รับการยอมรับนับถือ

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 11) กล่าวว่า ลักษณะของการได้รับการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย

- 1) การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในหน่วยงาน
- 2) การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
- 3) การได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานพิเศษอื่นๆของหน่วยงาน

จากผู้บังคับบัญชา

- 4) การเป็นตัวแทนหน่วยงาน/วิทยาลัยในงานสำคัญอยู่เสมอ
- 5) การมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการของหน่วยงานวิทยาลัย

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549, หน้า 91-92) กล่าวว่า ลักษณะของการได้รับการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย

1. การทำงานได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานในแผนก
2. การได้รับการยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. การปฏิบัติงานในลักษณะที่เห็นความสำคัญ ของงาน (ความ

เสียสละ)

4. งานที่ทำปรากฏให้เห็นมีลักษณะที่เป็นงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบอยู่

สมยศ นาวิการ (2556, หน้า 3) กล่าวว่า ลักษณะของการได้รับการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับและยกย่อง ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน ร่วมงานและคนอื่นๆ มาจากความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายงาน การประสานงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาลักษณะของการได้รับการยอมรับนับถือประกอบด้วย  
 1) ผู้บังคับบัญชาการได้รับการยอมรับความรู้ ความสามารถ 2) เพื่อนร่วมงานได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) เพื่อนร่วมงานได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ 4) ผู้บังคับบัญชาการรับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ 5) เพื่อนร่วมงานความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และ 6) การได้รับการยกย่องจากหน่วยงานว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 6.8 ลักษณะของงาน

### 6.8.1 ความหมายของลักษณะของงาน

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า ลักษณะของงานหมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นตรงกับความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความเสียสละ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า ลักษณะของงานหมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่มีของบุคคลต่อลักษณะของงาน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 145) กล่าวว่า ลักษณะของงานหมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติ สามารถแยกออกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน

สมคิด กลับดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า ลักษณะของงานหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ลักษณะงานเป็นที่น่าสนใจ มีความยากง่าย กว้างขวาง ท้าทายความสามารถ และอยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า ลักษณะของงานหมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด งานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบนี้เปิดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่น่าสนใจและมีลักษณะท้าทายและกระตุ้นให้อยากทำ ความชัดเจนในรูปแบบและระเบียบปฏิบัติของงานที่ทำอยู่ มีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งนี้

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของลักษณะของงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติและรับผิดชอบอยู่ซึ่งเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตรงกับความชำนาญหรือประสบการณ์ที่มีอยู่ และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551, หน้า 101) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติจนได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน งานที่ปฏิบัติไม่ใช่งานที่รู้สึกว่าเป็นงานที่ต่ำต้อย หรือเป็นงานที่เบียดเบียนผู้อื่น

สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่บุคลากรในสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรีปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

#### 6.8.2 ลักษณะของลักษณะของงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 137-141) กล่าวว่า ลักษณะของงานมาจากการวิเคราะห์งานเป็นวิธีการหรือกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำ ทั้งในแง่ของความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ที่ต้องใช้ ความสามารถที่ต้องมีและความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจนสำเร็จผลลงได้และข้อมูลที่วิเคราะห์ได้สำหรับแต่ละตำแหน่งก็จะชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างงานต่างกัน โดยการวิเคราะห์งานแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1) การกำหนดลักษณะของงาน หมายถึงรายละเอียดที่แสดงว่างานชิ้นนั้นจะต้องทำอะไรทำโดยวิธีใด ขอบเขตความรับผิดชอบ ในแต่ละหน้าที่มีอะไรบ้างเป็นการบรรยายลักษณะงานนั้น

2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานหมายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะต้องทำงานนั้น โดยจะกำหนดคุณสมบัติในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ เพศ อายุ ความเหมาะสมอื่นๆ ตามลักษณะงานที่ได้ระบุไว้ในลักษณะของงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการมอบหมายงานเป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบพร้อมๆ กับอำนาจหน้าที่ในแนวดิ่งจากระดับบนไปยังระดับล่าง เนื่องจากไม่มีใครสามารถทำหน้าที่ทุกอย่างเพื่อให้งานในองค์การดำเนินไปได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงต้องมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในระดับรองลงมา หลักในการมอบหมายที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

2.1) ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และภารกิจ จะต้องกำหนดให้ชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจ

2.2) มีความหมายด้านเทคนิคและประสบการณ์ การมอบหมายงานจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรด้วย เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและความเหมาะสมในการทำงาน

2.3) การมอบหมายงานคือ การมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4) การมอบอำนาจหน้าที่จะต้องมอบอำนาจด้วย

2.5) ผู้มอบหมายงานควรจะอยู่ในขีดความสามารถในหน้าที่เท่าที่จะทำได้และควรจะเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด

2.6) ผู้มอบหมายงานต้องแน่ใจว่าจะเกิดประสิทธิผลที่ดี ซึ่งควรจะมียุทธศาสตร์การตรวจการมอบหมายงานด้วย

จากการศึกษาลักษณะของลักษณะของงานประกอบด้วย 1) ก่อนได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด 2) งานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบเปิดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ 4) รูปแบบและระเบียบปฏิบัติของงานที่ทำอยู่มีความชัดเจน และ 5) ท่านมีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งนี้

## 6.9 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

### 6.9.1 ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

สมคิด ภูสุต (2545, หน้า 5-7) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานจนมีความสำเร็จ และก้าวหน้าการเผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายทำให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรม และดูงาน

ศุภิสรา แพงทอง (2546, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรในทางสูงขึ้น

สงคราม ขาเลศศักดิ์ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ การได้รับพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และมีการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

นิภา พงศ์พัฒนกิจโชติ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึงการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน โดยได้รับการยอมรับและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการกระทำดังกล่าว เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นกว่าเดิม การพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น

เยาวลักษณ์ น้อยสกุล (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับความต้องการที่จะได้รับในการเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่จะได้รับ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการพึงพอใจในงาน

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่พนักงานครูมีโอกาสได้เลือกตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รับโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น การได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา อบรม เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ

สมคิด กลัปดี (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการประเมินผลการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 212) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การมีโอกาสเข้าร่วมอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าอยู่เสมอ การมีโอกาสในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามความสามารถที่มีอยู่ โอกาสให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษได้ตามผลงาน โอกาสในการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

บุตรี จารุโรจน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งงานว่า หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกฝนอบรม ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาโอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (skill) วิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้นโดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

#### 6.9.2 ลักษณะของความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

เจษฎา ธรรมขันติพงศ์ (2544, หน้า 30) กล่าวว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้ การเป็นความต้องการของมนุษย์ที่รู้สึกว่าจะมีความมั่นคงในชีวิตพอสมควร เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงและมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีลักษณะ ดังนี้ 1) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เช่น ในการระดับการศึกษา 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงาน การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน 3) สถานที่ทำงาน และการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของหน่วยงาน และการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ค่าจ้าง คนงานจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมาก 5) ลักษณะของงานที่ทำ ซึ่งมีความสำคัญกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดความพอใจและความมั่นคงในการทำงาน 6) การนิเทศงาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ต้องย้ายงานและลาออกจากงาน 7) ลักษณะของสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความมั่นคงในงานนั้น และ 8) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ปกาสิต ลากสมทบ (2547, หน้า 110) กล่าวว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้ 1) การพิจารณาเลื่อนขั้นในระยะเวลาที่เหมาะสม 2) มีโอกาสได้รับการสนับสนุนการศึกษาต่อ/ฝึกอบรม/ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม 3) ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และ 4) ได้รับความรู้ ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549, หน้า 91-92) กล่าวว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้ 1) ความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่ว่ามีความมั่นคง 2) การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานมีหลักเกณฑ์เชื่อถือได้ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น 4) การปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้า และ 5) การพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เหมาะสม

วัชรศักดิ์ จันงาม (2549, หน้า 46) กล่าวว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้ การที่พนักงานได้มองเห็นถึงช่องทางที่จะทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานและเป็นการเลื่อนฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นระดับตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้โดยมีโอกาสนำหน้า

ธนธรณ์ จีปิ่น (2551, หน้า 65-70) กล่าวว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ลาไปศึกษาต่อ 2.) เกิดจากความรู้สึกรักพอใจในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและปฏิบัติงาน 3) พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนการพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และ 4) มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือปรับเปลี่ยนสายงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประกอบด้วย 1) ความเจริญก้าวหน้าได้จากการได้ไปศึกษาอบรมและการไปศึกษาต่อ 2) มีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติมสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน 3) การสนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถ 4) ได้รับงานเพิ่มตามตำแหน่งที่ได้รับ 5) การได้รับพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรมตามความเหมาะสม 6) มีโอกาสหาประสบการณ์และความรู้เพิ่มเติม และ 7) ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้าจากผู้บังคับบัญชา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและ

การเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย 2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่าไม่แตกต่างกัน

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากด้านที่ 1 และด้านที่ 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาระดับต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และ 5) ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สาเหตุของความขัดแย้งตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ และ 3) เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทองเสริม ใจตรง (2550, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีม ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนา การทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด

มุกดาหาร ที่สอดคล้องรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักวิชาการและดำรงตำแหน่งในระดับ 6-7 มากที่สุด โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานประจำในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารระหว่าง 11-15 ปี สภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยสภาพการทำงานเป็นทีมในด้านสภาพภาวะผู้นำของทีมงาน สภาพการทำงานของทีมงานด้านอื่นๆ และสภาพระบบการทำงานของทีมงานอยู่ในระดับมาก และ เรียงตามลำดับ ปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารในภาพรวมพบว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารและปัญหาที่เกิดจากด้านอื่นๆ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย และ ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารในภาพรวมควรดำเนินการในระดับมาก ในทุกๆ ด้าน โดยการดำเนินการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ในด้านต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ด้านการประชุมปรึกษาหารือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ด้านการประสานงาน และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศและระดับช่วงชั้นเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสงค์ ภาเรือง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่งต่างกัน เพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน และมีประสบการณ์

ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี

สมหมาย นาควิเชียร (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 และ 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับมาก

ตระการ แสนแก้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครูของโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครูของโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา และ 2) เปรียบเทียบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครูของโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่บุคลากรครูของโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัญหาในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา คือ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การขาดความร่วมมือในการทำงาน การมีปัญหาขัดแย้ง การขาดการประชุมปรึกษาหารือ และการขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความก้าวหน้าและเจริญเติบโต ด้านความต้องการมีความสัมพันธ์กันทางสังคม และด้านความต้องการอยู่รอดหรือการดำรงชีวิต ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมพบว่า ครูที่มี

สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นครูที่มีเพศและอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี และครูที่มีอายุ 36-45 ปี มีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี ดังนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ขอความร่วมมือจากคณะครูโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมาในการจัดประชุมย่อย เพื่อแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบถึงสภาพปัจจุบันในการทำงานของครูและร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา จากการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหามาเพื่อพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ได้ข้อสรุปว่าวิธีการหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างดียิ่งคือ การยกย่องและให้การยอมรับในสังคม กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าเลือกที่จะนำวิธีการที่จะนำมาแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์ 2 กิจกรรม ประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศภายใน ผลของการพัฒนาพบว่า การดำเนินการพัฒนาแรงจูงใจบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ทำให้ครูเข้าใจในการทำงานร่วมกันและการที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

พิทักษ์ อุดมชัย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง หน้าที่ทางการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหน้าที่ทางการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และ 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าหน้าที่ทางการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หน้าที่ทางการบริหารด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือหน้าที่ทางการบริหารด้านการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน้าที่ทางการบริหารด้านการนำ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจด้านการได้รับความสำเร็จในชีวิต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือลักษณะงานที่ทำและการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับมาก การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อยู่ในระดับปานกลางและที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง

หน้าที่ทางการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ ด้านการควบคุม และ ด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 5 ได้ร้อยละ 44.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มนตรี พ่วงวงษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละด้านจากมากไปน้อย 1) ด้านการสื่อสาร 2) ด้วยโครงสร้างขององค์กร และ 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของวิธีการแก้ปัญหาจากมากไปน้อย 1) ด้านการร่วมมือ 2) ด้านการประนีประนอม 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการเอาชนะ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .450$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์ของวิธีการแก้ปัญหาจากมากไปน้อย 1) ด้านการเอาชนะ ( $r = .503$ ) 2) ด้านการหลีกเลี่ยง ( $r = .339$ ) 3) ด้านการยอมให้ ( $r = .300$ ) 4) ด้านการร่วมมือ ( $r = .193$ ) และ 5) ด้านการประนีประนอม ( $r = .140$ ) และ 3) ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แต่ไม่แตกต่างกันด้านวุฒิ การศึกษาและสภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา แต่ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศและสภาพในการปฏิบัติงาน

จิตนภา ไชยเทพา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ที่มีตำแหน่ง หน้าที่ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จิตทามาศ เชื้อโฮม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร

สถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะมากที่สุด รองลงไปที่วิธีแพ้-แพ้ และวิธีแพ้-ชนะ ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะ และวิธีแพ้-แพ้ ส่วนเพศหญิงเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีแพ้-ชนะ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 31-50 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการวิธีชนะ-ชนะ และ วิธีแพ้-แพ้ มากกว่าผู้ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปและน้อยกว่า 31 ปี 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะ และวิธีแพ้-แพ้ มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป และ 1-5 ปี 5) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

นันทพร สีทิง (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ตามความคิดเห็นของครูทั้ง 3 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์กร 2) ผลการเปรียบเทียบระดับสาเหตุความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบระดับสาเหตุความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) ผลการเปรียบเทียบระดับสาเหตุความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุศย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร การจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำ 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า 2.1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 2.3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น

วิธีการหลีกเลี่ยงและวิการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เฮนกิน, และคนอื่นๆ (Henkin, et al., 2001, pp.142-145) ได้ทำการศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบผสมผสาน

เวลท์ (Welt, 2000, abstract) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูงโดยการสำรวจ พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากคือ แบบประนีประนอม และพบว่าโรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูง และ 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมการแสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

อินเวอร์นิสซี (Invernizzi, 1988, pp.113-115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสามารถในการเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ที่เมืองพิตตส์เบิร์ก (Pittsburgh) พบว่าจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของโทมัส – คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann) พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบประนีประนอม ความร่วมมือและการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่การปรองดอง และต่ำที่สุดคือแบบการแข่งขัน ส่วนความสามารถในการเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปรองดองและการแข่งขันน้อยที่สุด การปรองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้นที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นแสดงว่าผู้บริหารเทศบาลใช้การปรองดองมากกว่า ความสามารถในการเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ปริญญาโทให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับปริญญาเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ (ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง) ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งและความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา และเทศบาล การติดต่อระหว่างกันและกัน ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา การตกลงอย่างไม่เป็นทางการ ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง และการวางแผนการดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

แบรดลีย์ (Bradley, 1984, p.113-A) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิงในเขตเมืองเดนเวอร์

(Denver) พบว่าผู้บริหารทั้งชายและหญิง มิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

คอนเทนท์ (Content, 1986, p.212-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ความเป็นผู้นำ) จาก 6 ตำบลในรัฐคาลิฟอร์เนีย ตอนใต้ 144 คน กลุ่มประชากรได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่า ครูใหญ่มักจะใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบร่วมมือ และการประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันใช้วิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุดสิ่งที่พบชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ชอบใช้แต่ละวิธีใน 5 ชนิดนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ใน 3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ ครูใหญ่ - ครู ครูใหญ่ - บิดา มารดา และครูใหญ่ - ผู้จัดการโรงเรียน

ออสติน, และบาลด์วิน (Austin, & Baldwin, 1991, p. 154 - A ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

แจ๊ค, และคนอื่นๆ (Jack, et al., 1993, pp. 5-13) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของโครงการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน โดยได้สรุปว่า การทำงานของทีมงานจะดีที่สุดได้ก็ต่อเมื่อ 1) สมาชิกในทีมงานรู้สึกยอมรับเปิดเผยต่อกัน 2) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจน 3) บทบาทหน้าที่ชัดเจนและเป็นที่ตกลงของบรรดาสมาชิก 4) สมาชิกในทีมมีการติดต่อสื่อสารและปฏิบัติงานร่วมกัน 5) สมาชิกไม่มีการโจมตีกันและกัน 6) ความขัดแย้งสามารถยุติได้ด้วยความเป็นธรรม 7) มีภาวะผู้นำภายในทีม 8) สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนและควบคุมการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเริ่มต้นการทำงานเป็นทีม สมาชิกจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อสร้างข้อตกลงหรือกำหนดกฎเกณฑ์ดังนี้ 1) เริ่มต้นเจรจาถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ 2) กำหนดแนวทางที่จะควบคุมทีมงาน 3) จะวางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4) จะทำอะไรจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น 5) เลือกผู้นำทีมและบุคคลในตำแหน่งอื่นเพื่อทำหน้าที่ตามที่มอบหมาย และ 6) กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีม

สมิท (Smith, 1994) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การสร้างทีม : กรณีศึกษาการสอนเพื่อการบริหารงานการศึกษา การศึกษาครั้งนี้มุ่งตรวจสอบลักษณะการบริหารโรงเรียนและการสร้างทีมงานในโรงเรียน ที่กำลังอยู่ในช่วงเวลาวิกฤติ เครื่องมือในการศึกษาจะมีรายการ

กิจกรรมในห้องเรียน 8 แบบ ให้เป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลอง ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือในการฝึกหัดของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารพบกับความท้าทายเรื่องการแสดง และการบรรลุผลในการใช้รูปแบบการศึกษาใหม่ในโรงเรียน พื้นฐานของกิจกรรมในห้องเรียนที่ถูกพัฒนาเพื่อการศึกษาในครั้งนี้คือ ลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 5 ประการของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จซึ่งได้มาจากตำราต่าง ๆ ลักษณะเฉพาะที่สำคัญประกอบด้วย ความชัดเจนในจุดหมายและวิสัยทัศน์ความน่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ของทีม ตัวแทนผู้รักษาผลประโยชน์และการเชื่อเชิญเข้ามาเป็นสมาชิก ผลลัพธ์ของการโต้แย้ง ความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่ม เมื่อลักษณะดังกล่าวปรากฏให้เห็นเด่นชัดแล้วกลุ่มก็จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

วอร์เนอร์, และคนอื่นๆ (Warner, et al., 1994, pp.5-13) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการฝึกการทำงานเป็นทีมกับการทำงานร่วมกันของนักศึกษาพยาบาลในวิชาการพยาบาลครอบครัว โดยได้ทำการศึกษาในนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ที่เข้ามาฝึกงานในการพยาบาลครอบครัวจำนวน 112 คน ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความร่วมมือประสานกันรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความร่วมมือประสานกันในการให้การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความเห็นไว้ว่า การทำงานเป็นทีม มีผลต่อการปฏิบัติและทัศนคติ

กู๊ด และคนอื่นๆ (Good, et al., 1990, pp.56-62) ได้ศึกษาการใช้การทำงานเป็นทีมในการสอนคณิตศาสตร์ พบว่า การทำงานเป็นกลุ่มช่วยเพิ่มความกระตือรือร้น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและช่วยเพิ่มพูนความคิดเชิงคณิตศาสตร์ นอกจากนี้ยังพบว่านักเรียนที่มีความรู้มีแนวโน้มที่จะควบคุมกลุ่มได้

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ว่าปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกองค์การโดยมีสาเหตุมาจากทัศนคติที่แตกต่าง ความแตกต่างของบุคคล การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน บทบาทของบุคลากร และใช้การแก้ปัญหาแบบประนีประนอมมากในระดับมาก แบบเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารจำแนกตามเพศ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่การรับรู้สาเหตุของปัญหาไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มีอายุ และประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี