



การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง



โดย  
นางสาววรรษญา กล้วผัด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

CONFLICT MANAGEMENT AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF  
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED AT CENTRAL REGION  
THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
	ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
โดย	วรัญญา กล้าผิต
สาขาวิชา	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร. วัชระ เวชประสิทธิ์ )

58602367 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้ง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, บมจ.ธนาคารกรุงไทย

นางสาว วรัญญา กลัวผิด: การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นในการจัดการความขัดแย้งและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทยที่สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยพบว่า โดยรวมและรายด้านมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ และ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม และด้านการร่วมมือ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

58602367 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : CONFLICT MANAGEMENT, LEARNING ORGANIZATION, KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY

MISS WARANYA KLOUWPID : CONFLICT MANAGEMENT AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED AT CENTRAL REGION THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR AMARIN TAWATA, Ph.D.

The objectives of this research were to study: 1) the conflict management and the state of learning organization of Krung Thai Bank Public Company Limited, and 2) the conflict management in aspects of collaboration, and compromise affecting the state of learning organization of Krung Thai Bank Public Company Limited. The research samples were 200 employees of Krung Thai Bank Public Company Limited at Central Region Thailand.

The research instrument was questionnaires. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation and multiple regressions analysis.

The research results were as follows: 1) overall of conflict management and each aspect were at a high level. The state of learning organization of Krung Thai Bank Public Company Limited was at a high level in overall and in each aspect including, team learning, personal mastery, shared vision, systems thinking, and mental models respectively: 2) the conflict management in the aspects of compromise; and collaboration; affected the state of learning organization of Krung Thai Bank Public Company Limited with statistical significance at the 0.01 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผศ.ดร.อมรินทร์ เทวตา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง ผศ.ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความเอาใจใส่ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณทุกคนที่มีส่วนร่วมในวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดีคุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีเสมอมา

วรัญญา กล้วผิต



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
3. สมมติฐานของการวิจัย.....	4
4. ขอบเขตการวิจัย.....	4
5. กรอบแนวความคิด.....	4
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
7. นิยามศัพท์.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
1. ความขัดแย้ง.....	8
1.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	8
1.2 แหล่งของความขัดแย้ง.....	9
1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	11
1.4 ผลของความขัดแย้ง.....	21
2. การจัดการความขัดแย้ง.....	23



2.1. ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict).....	24
2.1.1 การร่วมมือ (Collaboration).....	24
2.1.2 การประนีประนอม (Compromise).....	25
2.2 ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict) .....	26
2.2.1 การเอาชนะ (Competition).....	26
2.2.2 การหลีกเลี่ยง (Avoidance).....	27
2.2.3 การยอมให้ (Accommodation).....	28
3. องค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
3.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	30
3.3 แนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
3.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	32
3.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	33
3.5.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery).....	33
3.5.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental model) .....	35
3.5.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) .....	37
3.5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning).....	38
3.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking).....	39
4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย .....	46
1. ประชากร .....	46
2. กลุ่มตัวอย่าง.....	47
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
4. การสร้างมาตรวัดในการวิจัย .....	49

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
1. การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) .....	56
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	56
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง .....	57
2.1 ด้านการร่วมมือ.....	58
2.2 ด้านการประนีประนอม .....	59
ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง .....	60
3.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	61
3.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด .....	62
3.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	64
3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	65
3.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	66
2. การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics).....	68
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	71
1. สรุปผลการวิจัย .....	71
2. อภิปรายผล .....	73
3. ข้อเสนอแนะ .....	76
รายการอ้างอิง .....	78
ภาคผนวก.....	83



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขนาดของประชากร พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง.....	46
ตารางที่ 2 ตารางแสดงค่าอัลฟาตรวจสอบความเชื่อมั่น.....	50
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	56
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง.....	57
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการร่วมมือ .....	58
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน.....	59
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง.....	60
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ .....	61
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด.....	62
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	64
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	65
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	66

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวการจัดการความขัดแย้ง  
ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบมจ.  
ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ..... 68

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ..... 69

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน ..... 70



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด .....	4
ภาพที่ 2 แสดงความขัดแย้งภายในกลุ่ม.....	10
ภาพที่ 3 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล .....	23
ภาพที่ 4 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล .....	24



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ทั้งนี้เนื่องจากความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วอย่างรวดเร็วยุคโลกให้เล็กลงและเชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ส่งผลให้องค์กรยุคปัจจุบันต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงองค์การของตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดำเนินงานและการจัดการองค์การในปัจจุบันจึงแตกต่างจากในอดีตเป็นอย่างมาก จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องเผชิญ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจจากทั่วทุกมุมโลก ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินธุรกิจและการจัดการองค์การยุคปัจจุบันต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรคือ มนุษย์ เงิน วัสดุดิบ และทุนให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและทำความเข้าใจได้ยากที่สุดในการดำเนินงาน (ปิยาพร ห่องแสง, 2556) ทั้งนี้การจัดการต้องเน้นการสื่อสารจนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จนนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เนื่องจากการที่บุคคลซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา จึงเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงและสามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ทั้งความขัดแย้งระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน หรือระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละบุคคลมีลักษณะนิสัย ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ที่รับผิดชอบ และปัจจัยอื่นที่แตกต่างกันแต่ต้องร่วมกันทำงานภายในองค์กรเดียวกัน

ธนาคารพาณิชย์คือสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยทำหน้าที่เป็นช่องทางส่งผ่านเงินทุนเข้าและออกจากภาคเศรษฐกิจ เช่น การให้สินเชื่อ การรับฝากเงิน การทำธุรกรรมระหว่างต่างประเทศ การบริการด้านการลงทุน เป็นต้น (กฤษฎา เสกตระกูล, 2556) ปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันรุนแรงขึ้น ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต่างพัฒนาการบริการเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญโดยหวังว่า หากได้ครองใจลูกค้ามากก็จะครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากและส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริการลูกค้าจนลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด จึงเป็นผลเสียที่ร้ายแรงเป็นอย่างมาก



ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นแบ่งเป็นความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น คือการไม่เห็นพ้องกันในแนวคิด หลักการเหตุผล จนนำมาสู่การถกเถียง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความขัดแย้งเชิงอารมณ์ คือการไม่เห็นพ้องในประเด็นส่วนตัวที่ขัดแย้งกับเป้าหมายของกลุ่ม นำมาสู่การทะเลาะวิวาท ขุ่นเคืองใจ โดยทั้งสองรูปแบบนี้สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานได้สองด้านด้วยกัน โดยถ้าส่งผลทางด้านดีจะมีแรงกระตุ้นจนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การทำงานไม่หยุดนิ่ง บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองได้มากขึ้นส่งผลให้การทำงานดีขึ้น โอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น (ทีศนา แชมมณี, 2542) แต่ถ้าหากส่งผลทางด้านไม่ดีจะทำให้บรรยากาศการทำงานไม่วางใจซึ่งกันและกัน ขัดขวาง หนึ่งเฉย ไม่ให้ความร่วมมือ คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน ทำให้สูญเสียกำลังใจในการทำงาน ท้อแท้จนไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่รู้สึกกระตือรือร้นจนประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ส่งผลให้องค์กรล้าหลังไม่พัฒนา และสูญเสียโอกาสในการประสบความสำเร็จในที่สุด (สนั่น แก้วบุวัด, 2546) โดยผลกระทบเหล่านั้นจะส่งผลไปทางด้านใดขึ้นอยู่กับการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหมาะสมเพียงใด สามารถควบคุมและยอมรับระดับความขัดแย้งได้มากน้อยเพียงใด

โลกยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคไร้พรมแดนมีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัดของฐานความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าในทุกภาคส่วน ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงต้องได้รับการผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานสร้างความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาและเพื่อให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2553) ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ทั้งองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม จึงนำแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดการที่ทำให้ องค์การเจริญเติบโตแบบยั่งยืน โดยผลักดันพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นบุคคลที่มีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบาย นำสิ่งที้องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถจัดการปัญหาและอุปสรรคโดยเลือกวิธีที่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุด จนองค์การเติบโตอย่างเข้มแข็ง (ชื่น เตชามหาชัย, 2548) ทั้งนี้เมื่อมีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน สนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม มีการร่วมมือทำงาน ลดการเอาชนะคัดค้าน และขณะเดียวกันก็สามารถจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (สุชาติ คชจันทร์, 2555)



จากสภาพการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน การร่วมมือทำงาน มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ การศึกษาของ (สุชาติ คชจันทร์, 2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นในองค์การพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลทางบวกต่อความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีที่ถูกเลือกใช้ในบริบทการทำงานของสังคมไทยมากที่สุด (ปีพมา สมความคิด, 2558) อย่างไรก็ตามการศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สามารถส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีอยู่น้อย ทั้งนี้การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมเป็นปัจจัยในการผลักดันสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้พนักงานภายในองค์การเดียวกันมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นทีม ความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน และมีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี (สมุทพร ชำนาญ, 2553) จนเกิดบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถส่งผลต่อการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการพัฒนาสินค้า และการบริการขององค์การเพื่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2551)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และการประนีประนอมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เพื่อเป็นแนวทางและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริการ จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการทำกำไรของธนาคารและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการจัดการความขัดแย้ง และองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

### 3. สมมติฐานของการวิจัย

1. การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
2. การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

### 4. ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทยที่สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทยที่สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป

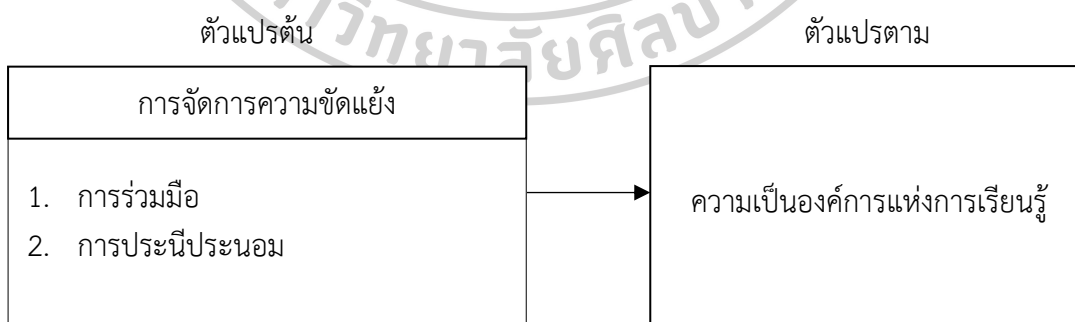
#### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

### 5. กรอบแนวความคิด

จากการศึกษาดังกล่าว สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
2. เพื่อทราบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
3. เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์การ ด้านบุคคลกร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

## 7. นิยามศัพท์

1. ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ในประเด็นต่างๆ เช่น เป้าหมาย ทศนคติ ความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการใช้ชีวิต วิธีการทำงาน รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการขัดขวางเพื่อไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับผลประโยชน์ตามประสงค์

2. วิธีการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict) ในการวิจัยครั้งนี้จำแนก 2 วิธีตามแนวคิดของ แนวคิดของ โธมัสและคิลแมนน์ (สุชาติ คชจันทร์, 2555) ได้แก่ การร่วมมือ (Collaborating) และการประนีประนอม (Compromising)

2.1 การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การกระทำที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาโดยเป้าหมายคือให้ทุกคนพอใจ โดยยึดถือว่าการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และเกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย

2.2 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การกระทำที่เป็นการแก้ไขปัญหโดยผลที่ได้ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยอาจได้รับความพึงพอใจบ้าง และยอมเสียสละบ้าง ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานความยุติธรรม

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้องค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยวิธีการเสริมแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์การสูงสุด โดยมีแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge (Senge, 1990) ประกอบด้วย

3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เห็น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตนจนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ตั้งไว้

3.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน ไม่ผันแปร เรรวนหรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุง ความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) คือ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และที่สำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร นั่นคือการรวมตัวของทีมงาน ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนในการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เปรียบเสมือน การเห็นทั้งป่า รวมถึงการเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าพร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

1.2 แหล่งของความขัดแย้ง

1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

1.4 ผลของความขัดแย้ง

#### 2. การจัดการความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น

2.1.1 การร่วมมือ

2.1.2 การประนีประนอม

2.2 ความขัดแย้งเชิงอารมณ์

2.2.1 การเอาชนะ

2.2.2 การหลีกเลี่ยง

2.2.3 การยอมให้

#### 3. องค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

3.3 แนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

3.5.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

3.5.2 การมีแบบแผนความคิด

3.5.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ความขัดแย้ง

### 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “conflictus” ซึ่งมีความหมายว่าการต่อสู้ (Fight) การไม่ลงรอยกัน การไม่ถูกกัน เนื่องจากความคิด ความสนใจ หรือการกระทำแตกต่างกัน ทั้งนี้ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน โดยคำว่า “ขัด” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หมายถึง การไม่ทำตาม การฝ่าฝืน ขืนไว้ และคำว่า “แย้ง” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำ ตามกัน แล้วยังพยายามที่จะดันเอาไว้อีกด้วย

นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง หลายทัศนะดังนี้ โธมัส (Thomas, 1979) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ของพฤติกรรมซึ่งถูกคาดหวังที่จะสามารถนำสู่เป้าหมายถูกกีดกันโดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น

กอร์ทเนอร์ (Gortner, 1981) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือให้เป็นไปตามความคิดความต้องการของตนเอง

ทิง-ทูมีย์ (Ting-Toomey, 1982) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือสถานะที่ไม่อยู่ในความไม่ลงรอยกัน หรือ สถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เนื่องจากเหตุที่มีวัตถุประสงค์ต่างกัน ความไม่ลงรอยกันทางด้านความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม หรือแม้กระทั่งทัศนคติ

(กิติมา ปรีดีติลล, 2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานะที่จิตใจปราศจากความสุข มีแต่ความกระวนกระวายใจเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งที่ต้องการ และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งนั้นให้หมดไปหรือเกิดน้อยลง

(วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะที่ไม่เป็นมิตร เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้ามหรือเป็นการดำเนินการใดๆก็ตามเพื่อให้ได้ซึ่งชัยชนะ

(อรุณ รักรธรรม, 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กร และแต่ละบุคคลมีความแตกต่างด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของตนเองให้เด่นกว่าบุคคลอื่น เมื่อความต้องการของตนเองนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง



จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีความคิดเห็น ความเชื่อ ความต้องการ ทศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีจำกัด หรือการกระทำที่รุกราน ขัดขวางเพื่อให้เป้าหมายของตนเองบรรลุ โดยเป็นปฏิกริยาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถส่งผลถึงองค์การได้ทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

## 1.2 แหล่งของความขัดแย้ง

แหล่งของความขัดแย้งในองค์กรนั้นได้ถูกนำเสนอโดย Rahim and Bonoma (A. Rahim & Bonoma, 1979) แบ่งตามจุดของความแย้งเป็น 2 แหล่ง คือ ความขัดแย้งในบุคคล (Intrapersonal) และความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) ซึ่งอยู่บนโครงสร้างขององค์การใน 3 ระดับ คือ

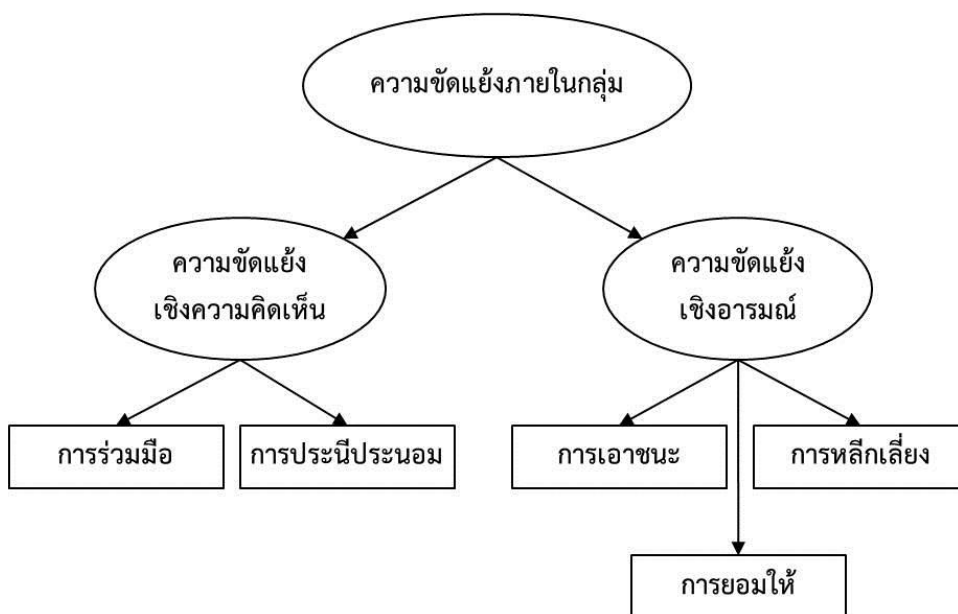
### 1.2.1 ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)

เกิดจากความรู้สึกเมื่อสมาชิกขององค์การถูกคาดหวังและได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน แต่สมาชิกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง หรือชอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบไม่เหมาะสมกับประสบการณ์ ความสนใจ เป้าหมายหรือค่านิยมของสมาชิกผู้นั้น จึงส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงาน เพราะอาจทำให้งานล่าช้า ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ตนเอง และอาจรวมถึงบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วย และยังส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวม (M. A. Rahim, 1983)

### 1.2.2 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict)

กลุ่มในองค์การหมายถึง บุคลากรในแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ตามวิธีการปฏิบัติงานหรือแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่ม ถ้ามีสมาชิกกลุ่มคนใดปฏิบัตินอกเหนือหรือได้รับการปฏิบัติตอบที่ไม่ยุติธรรม ก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เกิดจากผลของความไม่เห็นด้วย (Disagreement) หรือความไม่ยุติธรรม ความไม่เสมอภาค ความไม่สม่ำเสมอ (Inconsistencies) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มย่อย (Subgroup) ที่อยู่ภายในกลุ่ม (M. A. Rahim, 1983)

สามารถจำแนกความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็น 2 ลักษณะ (Jehn, 1995) อ้างอิงจาก (สุชาติ คชจันทร์, 2555) ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ที่มา : (สุชาติ คชจันทร์, 2555)

### 1. ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict)

ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น หมายถึง ความไม่เห็นพ้องที่เกี่ยวกับแนวความคิด หลักการ และเหตุผลที่แตกต่างกันของ สมาชิกในกลุ่ม นำมาสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การถกเถียง การประชุมหารือ และการร่วมมือ เมื่อเกิดความขัดแย้งลักษณะนี้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974) (Thomas, 1974) ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม

### 2. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict)

ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ หมายถึง ความไม่เห็นพ้องซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นส่วนตัว ของบุคคลที่ขัดแย้งกับเป้าหมายงานของกลุ่ม นำมาสู่การทะเลาะวิวาทและอาการขุ่นเคือง เมื่อเกิดความขัดแย้งลักษณะนี้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974) ได้แก่ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

#### 1.2.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของกลุ่ม ซึ่งในบางครั้งการปฏิบัติงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มอื่น หรือถ้าไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ก็อาจจะเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ขัดกัน ซึ่งเกิดจากผลของความไม่เห็นด้วย



หรือความไม่เสมอภาคความไม่สม่ำเสมอระหว่างสมาชิกหรือตัวแทนกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป (M. A. Rahim, 1983)

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่าแหล่งของความขัดแย้งนั้นเกิดจากความขัดแย้งในบุคคล (Intrapersonal) และความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) ซึ่งจะแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป โดยถ้าสามารถรู้ทันจุดที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะสามารถนำวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมมาใช้เพื่อส่งผลดีถึงองค์กรต่อไป

### 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกมาในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันที่สามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายสาเหตุ เช่น บุคลิกส่วนตัว อารมณ์ความรู้สึก พื้นฐานครอบครัว พื้นฐานการศึกษา ความต้องการด้านผลประโยชน์ ความต้องการด้านอำนาจ เป็นต้น เมื่อความขัดแย้งนั้นได้เกิดขึ้นภายในองค์กรจึงถือเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยผลของการแก้ไขปัญหานั้นต้องเป็นที่พอใจต่อทั้งสองฝ่ายอันจะเกิดผลดีต่อองค์กร ฉะนั้นการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพคือการพยายามเข้าใจว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมาจาก 3 ด้านดังนี้

#### 1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ เพราะองค์การจะดำเนินไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้นต้องอาศัย “คน” เป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพิจารณาบุคลิกและพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกันและต้องศึกษาให้เข้าใจ ตามดังที่ นิวแมน และบรูม (Pneuman; & Bruchl 1982 อ้างอิงจาก (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) ได้กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1.1. ภูมิหลัง บุคคลแต่ละบุคคลนั้นเติบโตมาจากหลากหลายครอบครัว จึงเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น

1.1.1 ความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะต่างกัน สิ่งทีกระทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ประเภทและระดับของการศึกษาที่ได้รับนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวปฏิบัติของบุคคลย่อมทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่ต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.1.4 ความแตกต่างด้านประสบการณ์ รูปแบบความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มีมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งคือ ความขัดแย้งระหว่างคนที่มีความประสบการณ์กับคนที่มีความรู้ ซึ่งคนที่มีความประสบการณ์อาจขาดความรู้ และคนที่มีความรู้ขาดประสบการณ์ ก็เป็นไปได้

1.2 แบบฉบับ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งบุคคลนั้นมีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลพิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) บุคคลแต่ละบุคคลจะมีแบบฉบับทางจิตวิทยาของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านวิธีการคิด ด้านความรู้สึก หรือด้านประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแต่ละบุคคลนั้นจะมีความแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะแสดงออกโดยวิธีการข่มขู่ก้าวร้าว แต่บางคนจะแสดงออกโดยวิธีการเป็นมิตรและช่วยเหลือผู้อื่น

1.2.3 แบบฉบับเจรจา (Negotiation Style) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากแบบฉบับทางอารมณ์ โดยการแสดงออกนั้นจะขึ้นอยู่กับอารมณ์ของบุคคลโดย ถ้ามีอารมณ์เย็น การแสดงออกแบบฉบับการเจรจาก็จะเป็นรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นคนอารมณ์ร้อน มีนิสัยก้าวร้าว แบบฉบับการเจรจาก็จะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำมุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

1.3 การรับรู้ สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง กล่าวคือการรับรู้ในเป้าหมายหรือการกระทำที่ไปในทิศทางเดียวกันไม่ได้ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน การรับรู้ของบุคคลนั้นสามารถบิดเบือนไปจากของจริง หรือสภาพจริงทั้งโดยไม่เจตนาหรือเจตนาก็ได้ หากถ้าการรับรู้นั้นไม่ตรงกับของจริงก็จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้

1.3.2 การรับรู้ที่แตกต่าง บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของข้อมูลที่มีอยู่หรือสิ่งที่เห็นแตกต่างกันได้ ความแตกต่างในการรับรู้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

1.4. ความรู้สึก ความรู้สึกแตกต่างของบุคคลที่แตกต่างกัน เริ่มจากโมโหเพียงเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงหวาดกลัว การที่คนเรามีหลายความรู้สึกปะปนกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือความศรัทธาของบุคคลอื่น และ

ยังส่งผลไปถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ดังนั้นจะเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกรู้สึกของบุคคล

(พรรณราย ทวีพะประภา, 2548) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งขององค์ประกอบส่วนบุคคลไว้ดังนี้

1. ค่านิยมที่แตกต่างกัน คำว่า “นิยาม” หมายถึง หลักเกณฑ์ที่บุคคลหนึ่งๆใช้ในการตัดสินคุณค่าว่า ควรหรือไม่ควร ดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด โดยอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ทัศนคติ การอบรมเลี้ยงดูและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องเรื่องนั้นๆดังนั้นความเชื่อถือในค่านิยมที่แตกต่างกันก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้

2. ความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านต่างๆ เช่น เพศ ประสบการณ์ พื้นฐานความรู้ เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดต่างกัน และเมื่อบุคคลทำงานร่วมกันและมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่ไม่สามารถตกลงกันได้และเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่ายปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

3. การรับรู้แตกต่างกัน การที่คนเรามีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นๆต่างกัน ย่อมทำให้การมองสิ่งเดียวกัน หรือ เหตุการณ์เดียวกัน มีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกันได้

เดอ โบโน (DeBono, 1987) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. การมองเห็นสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไปเนื่องจาก อารมณ์ สภาพแวดล้อม ความจำกัดในการมอง เหตุผลเฉพาะหน้า มองคนละมุม การมีข้อมูลที่แตกต่างกัน การมองภาพรวมหรือมองบางส่วน ประสบการณ์ การคาดคะเน และสิ่งสุดท้ายการรับรู้

2. การมีความต้องการสิ่งต่างๆที่ไม่เหมือนกันอาจเพราะ สไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ ที่แตกต่างกัน

3. การมีแบบความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ปัจจัยที่ทำให้คนมีแบบความคิดเห็นไม่เหมือนกันคือ พื้นฐานของความคิด สองขั้วของความคิด และหลักตรรกวิทยา

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) อ้างอิงจาก (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรม
2. ความแตกต่างของค่านิยมอันเกิดจากการถูกสั่งสมมาในด้านคุณธรรม ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนาที่แตกต่างกัน
3. ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกัน
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย เกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุตำแหน่ง หรือ ยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้มา

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงาน การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น

7. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่ง และ บทบาทเอาไว้ ถ้ามีการปฏิบัติผิดบทบาท ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

8. การแทรกแซงกันของสถานภาพแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน ตัวเอง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติงานใดๆให้ประสบผลสำเร็จที่อยู่บนพื้นฐานของ ความไม่และองค์ประกอบส่วนบุคคล พฤติกรรมส่วนตัวของแต่ละคน โดยแต่ละคนมีภูมิหลัง ทักษะ ความเชื่อและค่านิยม

ประสบการณ์ ความรู้ที่ต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นอาจจะไม่ตรงกันจึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

## 2 ด้านการสื่อสารระหว่างกัน

ธนาคารเป็นสถานที่ให้บริการเกี่ยวกับธุรกรรมการเงิน มีจุดมุ่งหมายคือการใช้บริการแก่ ลูกค้าโดยลูกค้าต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งในกระบวนการนี้มีกับ “คน” และ “การสื่อสาร” เป็นหัวใจที่จะดำเนินการเป็นสำคัญ มีความจริงอยู่อย่างหนึ่งคือหากตนเองไม่มีความสุขก็จะมีทาง ที่จะทำให้อื่นมีความสุขได้ ตัวอย่างเช่น การที่พนักงานไม่มีความสุขในงานที่ได้รับผิดชอบก็อาจจะ เกิดโอกาสการทะเลาะกับเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้การสื่อสารถือเป็นเป็น ทักษะ ความสามารถ ที่เป็นส่วนช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใดก็ตาม โดยทุกองค์การ ล้วนต้องการพนักงานที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในยุคข้อมูลข่าวสารที่ ไร้พรมแดน รู้วิธีการในการแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร รู้จักสร้างทีมงานที่ดี ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุ ของการเกิดความขัดแย้งคือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยที่ ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่สาระและเจตนาของสารที่ถูกสื่อออกไปซึ่งเป็นตัวเพิ่มระดับ ความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้นได้

ความสำคัญและความหมายของการติดต่อสื่อสาร งานด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญ ของงาน ที่จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถที่ดีทั้งด้าน การพูด การฟัง การเขียน และการอ่าน ไว้สื่อสารกับผู้รับสาร ทั้งนี้รวมถึงการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่างๆได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สารที่ถูกสื่อ ออกไปนั้นมีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กระบวนการที่ใช้ส่งเรื่องราว ข่าวสาร ข้อความและภาพไปมาระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคล ภายในหน่วยงานและภายนอก

หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ส่งไป และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และเกิดผลดังนี้คือ

1. งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น
2. เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้รับ – ส่งสาร
3. เสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน ลดข้อขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจ
4. ประหยัดทรัพยากร เวลา แรงงาน ค่าใช้จ่าย ในการทำงาน
5. ลดการทำงานซ้ำซ้อนกัน

ซึ่งกระบวนการในการส่งสารนั้นมีหลากหลายรูปแบบ คือ การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร การสื่อสารโดยให้กิริยาท่าทาง โดยการส่งสารนั้นต้องมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงเรื่อง ผู้นำข่าวสารต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการส่งข่าวสาร การหาช่องทางในการส่งข่าวสาร และระดับความสามารถในการเข้าใจของผู้รับสาร เป็นสำคัญ โดยกระบวนการสื่อสารประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Sender of Message) เป็นผู้เริ่มต้นกระบวนการติดต่อสื่อสารโดยที่ผู้ส่งสารจะมีความคิดที่ต้องการส่งผ่านและสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับสาร โดยจะแปลข้อมูลเป็นรหัส หรือเรียกว่า การเข้ารหัส ที่ทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจร่วมกัน แล้วเลือกช่องในการสื่อสารและทำการส่งสารไปสู่ผู้รับสาร

2. ช่องทางในการส่งข่าวสาร (Channel of Communication) เป็นข้อมูลข่าวสารที่เข้ารหัสแล้ว จะถูกส่งไปตามช่องทางที่เชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับสาร โดยข่าวสารอาจจะเป็นคำพูด ภาษาเขียน หรือท่าทางต่างๆ ซึ่งผู้ส่งสารอาจใช้ช่องทางหลายๆ ช่องทางร่วมกัน เพื่อความสะดวกและความเข้าใจในการแปลความข่าวสาร

3. ผู้รับข่าวสาร (Receiver of Message) จะรับข่าวและทำการถอดรหัสเป็นข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจตามที่ผู้ส่งสารส่งมา โดยความถูกต้องและแม่นยำของการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อทั้งผู้รับและผู้ส่งสารมีความเข้าใจในความหมายของข่าวสารที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

1. ปัญหาของผู้ส่งข่าวสาร เช่น
  - 1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ คลุมเครือ ไม่ชัดเจนหรือไม่เพียงพอ
  - 1.2 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง และสื่อสารไม่ถูกต้อง
2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น
  - 2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือ

ท่าทางที่ทำจนเคยชิน



2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในการรายงานเรื่องหนึ่งอาจมีเนื้อหายาวเพียง 2 หน้าก็เพียงพอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับข่าวสาร ทำให้เกิดข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัดเจน หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนจึงจะถึงผู้รับสาร

### 3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายจากสื่อที่ได้รับออกเป็นความคิดเป็นต้นว่า ถ้าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

#### 3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

(พรรณราย ทริพะยะประภา, 2548) การรับรู้ของคนนั้นแตกต่างกัน คนเรามองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่คนนั้นรับรู้ไม่เหมือนกัน ซึ่งถ้าต่างคนต่างยืนยันว่าสิ่งที่ตัวเองคิด ตัวเองเห็นนั้นถูกต้อง และถ้าไม่สามารถหาข้อยุติที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

Robin, 1998,p.478 อ้างถึงใน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) กล่าวว่าอุปสรรคของการสื่อสารเป็นสาเหตุนำมาซึ่งความขัดแย้ง เนื่องจากพนักงานในองค์กรไม่ได้ความเท่าเทียม การเลือกที่จะรับรู้หรือข้อมูลที่ไม่ว่าเพียงพอกจากทั้งสองฝ่าย ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารที่เกินพอดีคือสื่อสารมากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาต่างกันของคนและคนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดี” และอีกฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดีกว่า” สุดท้ายถ้าไม่สามารถหาข้อยุติที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

ในองค์การการทำงานผู้ที่มีบทบาทและตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าอาจไม่เป็นที่ยอมรับ หรือผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าแต่เขามีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสูงกว่า ความขัดแย้งในการปกครองบังคับบัญชาจะเกิดขึ้น ดังนั้นการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่ออนาคตการทำงาน เนื่องจากต้องสื่อสารให้คนรอบข้างเข้าใจในความคิดเห็นและคำสั่ง ตลอดจนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้และสนองตอบตามเป้าประสงค์ ทั้งนี้ผู้คนจะตัดสินใจและยอมรับในความคิดของเราจากความสามารถในการสื่อสาร

การพัฒนาตนเองให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีในการทำงานหรือในการดำรงชีวิตนั้นต้องเริ่มต้นการจาก ริเริ่มสร้างมิตร โดยการเริ่มผูกมิตรและยื่นไมตรีแก่ผู้อื่นก่อนเสมอ ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง เช่น การยิ้ม การเข้าไปทักทายพูดคุย การพูดหรือการกระทำที่ให้เกิดรักแก่ผู้อื่นเสมอ การเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ ทั้งนี้รวมถึงการหาโอกาสในการพบปะกับผู้คนกลุ่มใหม่ๆ และเมื่อมีการสานสัมพันธ์แล้วก็ต้องสานต่อมิตรภาพที่เกิดขึ้นนั้นให้ยั่งยืนต่อไปด้วย โดยที่เราจะเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงานได้นั้น อุปนิสัยใจคอ พฤติกรรมการ

แสดงออกที่เรามีต่อบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ คนส่วนใหญ่ขาดทักษะในด้านนี้เนื่องจาก เอาความรู้สึกนึกคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง และไม่พยายามเรียนรู้ที่จะเข้าใจถึงจิตใจหรือความต้องการของคนรอบข้าง อันนำมาซึ่งไม่พึงพอใจของคนรอบข้าง ซึ่งบางครั้งตัวเองอาจไม่รู้ตัวและไม่ทราบถึงสาเหตุว่าเหตุใดคนรอบข้างจึงพากันปฏิเสธหรือรังเกียจ

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งอันเนื่องมาการสื่อสารที่ไม่ดีระหว่างบุคคล ดังนั้นต้องคำนึงอยู่เสมอว่า สิ่งที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการวางตัวที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นเจ้านาย ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

### 3 ด้านสภาพองค์การ

ในการทำงานที่มีหลายคนที่ทำหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปมารวมตัวกันเป็นกลุ่มแล้วทำการกิจร่วมกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ภายใต้กฎระเบียบ รูปแบบการทำงานแบบนี้เรียกว่า “องค์การ” ใช้คำภาษาอังกฤษว่า Organization ทั้งนี้ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อ ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน เช่น สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ

เอสซีโอนี่ (Etzioni, 1964) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง หน่วยทางสังคม (Social Unit) หรือกลุ่มบุคคล (Human Grouping) ซึ่งตั้งขึ้นอย่างจงใจมิใช่บังเอิญ เพื่อทำงานให้บรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

เบอร์นาร์ด (Levitt, March, & Barnard, 1995) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การคือ ระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) กล่าวว่า องค์การ (Organization) เป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานร่วมกัน ประกอบด้วยบุคคล 2 คนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกัน โดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การอาจจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล วัด หน่วยงานราชการ ฯลฯ

(วันชัย มีชาติ, 2551) ให้ความหมายขององค์การว่าเป็นการรวมตัวกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการรวมตัวเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียวสามารถดำเนินการให้บรรลุได้

สภาพแวดล้อมขององค์การก็เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ตามที่นักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

Jones อ่างถึงใน (ชุตินา มาลัย, 2551) ให้ความหมายสภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งต่างก็ส่งผลและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น

(กรองแก้ว อยู่สุข, 2543) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ จะส่งผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความรู้สึก ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมรอบตัวต่างกัน ขึ้นอยู่กับการแปรความหมายออกมาจากความรู้สึกนั้นๆ ผ่านภูมิหลังของตนเอง ซึ่งประกอบจากหลายๆ สิ่ง เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ และ อารมณ์ โดยส่งผลให้แต่ละคนรับรู้สภาพแวดล้อมรอบตัวแตกต่างกัน

จากความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติทำงานอยู่ในหน่วยงานและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงแรงกดดันและเงื่อนไขต่างๆ ที่อยู่นอกอาณาเขตขององค์การแต่มีแนวโน้มที่จะสร้างผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งด้านบวก และด้านลบซึ่งจะก่อให้เกิดได้ทั้งโอกาส และอุปสรรค ซึ่งหากมีการเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและหาทางสนองตอบความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม จะทำให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ธนาคารเป็นสถาบันทางการเงินที่เป็นองค์การประเภทบริการซึ่งเป็นองค์การที่มีความซับซ้อนตามแนวคิดของโอเวนส์ (Owens, 1970) องค์การที่ซับซ้อนจะมีโครงสร้าง 2 ประการคือโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการและโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal organization) เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การที่มีความซับซ้อนเป็นรูปแบบโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว สามารถเขียนเป็นแผนผังองค์การได้ชัดเจน มีลักษณะลดหลั่นเป็นขั้นตามสายการบังคับบัญชา การประสานงานจะเป็นแบบทางการ โดยบทบาทหรือตำแหน่งดังกล่าวนั้นจะถือครองโดยแต่ละบุคคล ซึ่งต้องแสดงออกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำอธิบายของแต่ละตำแหน่ง และเมื่อ บุคคล ที่ครองตำแหน่งนั้นพ้นจากตำแหน่งไป คนที่มาครองตำแหน่งนั้นต่อ ก็จะต้องแสดงบทบาทนั้นเหมือนเดิม เช่น ตำแหน่งผู้จัดการสาขา ถ้าหากมีการเกษียณบุคคลที่เข้ามารับตำแหน่งต่อก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ดังเช่นผู้จัดการสาขาท่านเดิมปฏิบัติ เป็นต้น ส่วนที่สองคือโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) คือ การรวมกลุ่มของบุคลากรซึ่งมีบทบาทหน้าที่และบุคลิกภาพแตกต่างกันรวมตัวกันเป็นเครือข่ายซึ่งความสัมพันธ์จะไม่มีรูปแบบที่ตายตัว องค์การแบบนี้จะแฝงตัวอยู่ในองค์การแบบทางการ และไม่สามารถเขียนเป็นแผนผังองค์การ เช่น กลุ่มรับประทานอาหาร กลุ่มนั่งสนทนาเวลาพัก กลุ่มเล่นกีฬา กลุ่มคนเก่า กลุ่มผู้สูงอายุ จากหลายๆ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานคือ “คน” ซึ่งมีความต้องการในการรวมกลุ่มเพื่อแสวงหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตนทั้งร่างกาย สังคม และจิตวิทยา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าธนาคารเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยโครงสร้าง 2 โครงสร้างในองค์การเดียวกัน คือโครงสร้างอย่างเป็นทางการและโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ



Rahim (1986) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประเภท (สุชาติ คชจันทร์, 2555) ได้แก่

1) ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจแต่ตนเอง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น และกระตุ้นให้เกิดความเกลียดชังระหว่างสมาชิกในกลุ่มส่งผลต่อการคัดค้าน การไม่ไว้วางใจ การเยาะเย้ยถากถาง และเฉื่อยชา เบื่อหน่ายไม่สนใจ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ และความเข้าใจในประเด็นที่ต้องแก้ไขด้วย

2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) หมายความว่าถึงสถานการณ์ซึ่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลซึ่งเสมือนหนึ่งว่าจะเป็นผลประโยชน์หลักนั้น มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลมากเกินไปต่อผลประโยชน์รอง เช่น ผลกำไรที่เป็นตัวเงิน อันเป็นผลให้บุคคลนั้นละเลยการปฏิบัติตามจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของเขา หรือข้อกำหนดทางกฎหมาย

3) ความขัดแย้งของค่านิยม (Conflict of Value) ความขัดแย้งทางคุณค่า เพราะชีวิตคนไม่ได้ราบเรียบเสมอไป บางครั้งก็เกิดความขัดแย้งทางค่านิยม คือ ความรู้สึก 2 ทาง ที่ขัดแย้งกันจนไม่สามารถตัดสินใจได้

4) ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจในสาระสำคัญ สมาชิกให้เวลากับการตรวจสอบ การเปรียบเทียบ และการสอบทวนความแตกต่าง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มที่จะหาข้อสรุปหรือแนวทางที่ดีกว่าซึ่งเป็นที่เข้าใจและยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มและองค์การ

5) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) คือ ระดับความรู้สึกของบุคคลซึ่งเป้าหมายของเขาที่มีอยู่มากมายนั้นไม่มีความเหมาะสม เช่น เป้าหมายที่กำหนดให้ขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนตัว หรือเมื่อบุคคลนั้นถูกกำหนดเป้าหมายหรือผลสำเร็จในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กันในงานเดียว เช่น การผลิตที่กำหนดเป้าหมายทั้งด้านปริมาณในขณะที่จะต้องไม่มีข้อผิดพลาดเลย เป็นต้น

6) ความขัดแย้งด้านหลักการหรือเหตุผล (Substantive Conflict) ) เป็นลักษณะความขัดแย้งที่เกิดจากความขัดกันของแนวทางการปฏิบัติ กับความถูกต้องของเหตุผลที่นำมาสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดต่อองค์การ แต่ก็ต้องชั่งใจระหว่างการปฏิบัติกับหลักการหรือความถูกต้อง

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สรุปได้ว่ามาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (Fear) เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เนื่องจากความกลัวสามารถทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีอย่างถาวร ถึงแม้จะไม่เคยประสบเหตุการณ์เหล่านั้นด้วยตนเองก็ตามแต่สามารถผลักดันให้เกิดสิ่งอื่นๆตามมา เช่น ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศเกิดจาก

ความกลัวจะขายหน้ากลัวจะดูหมิ่นในศักดิ์ศรี การเจรจาสามารถลดความขัดแย้งนั้นได้แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา ทำให้ความขัดแย้งไม่อาจสิ้นสุดได้ ในการทำงานมีความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวจะไม่ได้ขึ้นเงินเดือน กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือนสิ่งนี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (Force) เป็นชนวนระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรงซึ่งไม่ได้หมายถึงกำลังทางกาย ทางอาวุธ เพียงเท่านั้นแต่รวมถึง กำลังทางศีลธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ให้ความร่วมมือ การอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น การใช้กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ จึงสามารถกล่าวได้ว่ากำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนและโบนัส เป็นต้น โดยเกณฑ์ที่จะใช้วัดความเป็นธรรมนั้นต้องคำนึงถึงผู้ก่อตั้งกฎเกณฑ์โดยคนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ล้วนเกิดจากความพอใจของตนทั้งสิ้น เป็นการยากที่จะหามาตรฐานสากลมาวัด ดังนั้นความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทุน (Fund) ทุนในที่นี้หมายถึงทรัพยากรในการบริหารซึ่งหมายถึงคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันกันเนื่องจากทรัพยากรมีไม่เพียงพอ จึงเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาของความขัดแย้งแล้วอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งจากการปฏิบัติงาน บางคนทำงานเร็ว บางคนทำงานช้า
2. ความขัดแย้งในการเรื่องการใช้ทรัพยากร มีโอกาสเกิดบ่อยที่สุด เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น การแย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น
3. ความขัดแย้งในเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน เช่น นโยบายการปล่อยสินเชื่อของฝ่าย Loan Factory ย่อมขัดกับนโยบายการลดหนี้ของฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การคือ การใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกันเป้าหมาย ตลอดจนโครงสร้างของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจนทำให้สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การมีทรัพยากรที่จำกัดและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ ส่งผลให้องค์การมีความเฉื่อยชา และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

## 1.4 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ปกติวิสัยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเกิดขึ้นได้ในทุกๆองค์การ โดย (Schmidt, 1974) กล่าวว่า iva ความขัดแย้ง สามารถก่อให้เกิดผลทั้งทางด้านสร้างสรรค์และทางด้านการทำลาย ส่วน (Deutsch, 1969) กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นมีประโยชน์ คือ สามารถป้องกันการหยุดอยู่กับที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้ อยากเห็น ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล โดยความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกันภายในองค์การ (internal cohesiveness) และความขัดแย้งยังสามารถเป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านการกระตุ้นทางใจ การแสวงหาแนวคำถาม และแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

### 1.3.1 ผลดีของความขัดแย้ง

โอเวนส์ (Owens, 1970) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีการตอบรับในทางบวก และมีวิธีการแก้ปัญหาด้วยความเหมาะสม ย่อมเกิดบรรยากาศที่ดีจนเกิดความร่วมมือและสนับสนุนได้ จนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ซึ่งสามารถส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

(ไพบุลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โพธิกุล, & สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, 2544) กล่าวถึงข้อดีของความขัดแย้งไว้ว่า ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความคิดมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากได้ค้นพบวิธีการใหม่ๆและมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลจะแสดงทัศนะของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น กระตุ้นให้เกิดการครุ่นคิดและมีความคิดสร้างสรรค์

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ (ทีศนา แคมมณี, 2542) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ได้ก่อให้เกิดผลเสียเสมอไป แต่พบว่าความขัดแย้งมีประโยชน์หลายด้าน เช่น เกิดแนวคิดใหม่ๆ ทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่ง ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น แสดงความสามารถของตนได้เต็มที่ส่งผลดีต่อการทำงานดีขึ้น

สถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมมิตัน อ้างอิงจาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์การ

1.1 ความขัดแย้งสามารถตอบสนองความต้องการทางจิตได้ เช่น การโต้เถียงเพื่อลดความเครียดสำหรับบุคคลที่ชอบความก้าวร้าว เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเอง โดยจะเกิดการระแวงระวังพฤติกรรมของตนเองที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น เช่น เมื่อรู้ว่าการกระทำเช่นนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งก็เลือกหลีกเลี่ยงการกระทำนั้น เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งอาจเป็นสาเหตุที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถของตนได้

1.4 ความขัดแย้งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการเตรียมความพร้อม และมีการทำงานที่มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น

## 2. ประโยชน์ต่อองค์การ

2.1 ความขัดแย้ง เป็นส่วนช่วยเพิ่มข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องตระหนักว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเรื่องอะไร ใครที่มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง และจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร เป็นสำคัญ

2.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะพิจารณา ซึ่งหากความขัดแย้งนั้นถูกละเลย ก็จะเป็นสาเหตุให้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้รับการแก้ไข

2.3 ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม โดยการขัดแย้งเพียงเล็กน้อยอาจเป็นการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงจนเกิดสิ่ง

2.4 ความขัดแย้งมักทำให้คนเกิดความสนใจ และอยากรู้อยากเห็น อยากร่วมมีส่วนร่วม ซึ่งหลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลง ความสามัคคีก็จะเกิดขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีผลดีทั้งด้านบุคคล และด้านองค์การอยู่หลากหลายประการ หากผู้บริหารรู้จักบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติ เพราะความขัดแย้งนั้นจะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิด การแสดงความสามารถหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การนั้นไม่หยุดอยู่กับที่จึงมีการพัฒนาอยู่เสมอ

### 1.3.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งส่งผลเสียแก่องค์การอยู่ไม่น้อย หากไม่มีการแก้ไขปัญหาให้ลดลง ดังเช่นที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ (Robbins ,1988) กล่าวว่าเป็นความจริงที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ และเป็นที่มาของหลากหลายปัญหาในองค์การ เป็นเหตุให้เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกันทำให้เกิดความไม่สงบในหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นขององค์การนั้นเน้นการมี ความร่วมมือร่วมใจ (collaboration) มากกว่าการแข่งขัน (competition)

(सनัน แก้วปวีต, 2546) กล่าวว่าพฤติกรรมขององค์การที่เริ่มมีความขัดแย้งจะมีลักษณะคือ พนักงานวางเฉย ไม่ให้ความร่วมมือ เริ่มมีการต่อต้านและขัดขวาง สุดท้ายพนักงานไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม นึกแค่ประโยชน์ส่วนตัว

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (ไพบุลย์ ฉิ่งทองคำ et al., 2544) ที่กล่าวว่าผลเสียของความขัดแย้งทำให้พนักงานรู้สึกเสียกำลังใจ รู้สึกพ่ายแพ้ รู้สึกท้อแท้ ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความไว้วางใจ และรู้สึกไม่มั่นคงสามารถเกิดปฏิกิริยาหลีกเลี่ยง คือการขอย้ายหรือขอลาออกได้

อุษามาศ ระย้าแก้ว อ้างอิงจาก (อรุณ รักธรรม, 2553) ได้กล่าวผลเสียของความขัดแย้งส่งผลให้องค์การไร้ประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานด้วยไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยงานนั้นเสีย
  2. ความสัมพันธ์แบบเป็นมิตร เริ่มมีอัตราลดลง
  3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผล
- จากแนวคิดสรุปได้ว่าผลเสียของความขัดแย้ง จะทำให้พนักงานในองค์การเกิดความท้อถอยในการทำงาน รู้สึกถึงความไม่มั่นคงในการทำงาน ทำงานด้วยความหวาดระแวง มีอคติในการทำงาน มีพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง มองโลกในแง่ร้าย มุ่งคิดทำร้ายกัน ชอบจับผิด ไม่มีความคิดสร้างสรรค์สร้างสิ่งใหม่ๆ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลลดน้อยลง

## 2. การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์และเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่สามารถเผชิญได้เสมอ โดยไม่ได้เกิดเฉพาะเมื่อมีการรวมกลุ่มเท่านั้น แม้ว่าเมื่ออยู่คนเดียวก็สามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในตนเองได้ แต่ในกลุ่มองค์กรนั้นโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันสามารถเกิดได้บ่อยมาก เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยง ดังนั้นจึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาทำให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่อยู่ร่วมกับความขัดแย้งโดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งเชิงความคิด และความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้สามารถถูกจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้โดยแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ ไรมีส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974 อ้างถึงใน (พงศ์สุภา ใจชื่น, 2552) ) ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา : (พงศ์สุภา ใจชื่น, 2552)

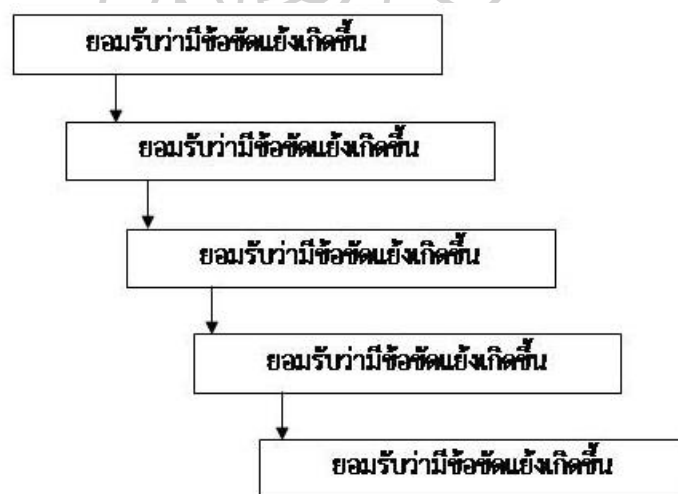


## 2.1. ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict)

เป็นความไม่เห็นพ้องที่เกี่ยวกับแนวความคิด หลักการ และเหตุผลที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่ม นำมาสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การถกเถียง การประชุมหารือ และการร่วมมือเมื่อเกิดความขัดแย้งลักษณะนี้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974) ได้แก่ การร่วมมือ และ การประนีประนอม

### 2.1.1 การร่วมมือ (Collaboration)

วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ ขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง โดยทั้งสองฝ่ายก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าทะเลาะถกเถียงเพียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นต่าง ส่งผลให้การแก้ไขปัญหามากกว่าในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ กระบวนการนี้สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ร่วมกันแก้ไขปัญหาคือเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoidance) (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544) ขั้นตอนที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคือจะสรุปได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา : (พงศ์สุภา ใจชื่น, 2552)

ถึงแม้ว่าวิธีการร่วมมือจะมีข้อดีที่เห็นได้ชัดเจนแต่ก็ไม่ใช่วิธีการแก้ไขปัญหาคือดีที่สุดเสมอไป ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีพื้นฐานมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน วิธีนี้เป็นเพียงวิธีที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหา แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแนวคิดเดิมได้ และการบังคับให้บุคคลที่มีค่านิยมที่ต่างกันอย่างมากมา

ปฏิบัติงานร่วมกัน จะทำให้สถานการณ์เดิมรุนแรงยิ่งขึ้นจนไม่ควบคุมไม่ได้ อย่างไรก็ตามวิธีร่วมมือก็ยังคงเป็นวิธีที่ขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ดีที่สุดเหมาะกับสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. ต้องการวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงผสมผสานเนื่องจากแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
2. ต้องการที่จะเรียนรู้ ทำความเข้าใจและทราบความต้องการของผู้อื่น
3. ต้องการได้รับความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นเพื่อผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
5. ประสานความรู้สึกทางลบที่มีอยู่ระหว่างบุคคล และปรับปรุงความสัมพันธ์นั้นให้ดีขึ้น
6. เมื่อมีเวลาเพียงพอ หรือมีความพยายามในการหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้มาได้ซึ่งทิศทางหรือมุมมองในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ

ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะแต่ก็ให้ความร่วมมือเป็นการมุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง

### 2.1.2 การประนีประนอม (Compromise)

วิธีการนี้เป็นการเดินทางสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือ บริหารความขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าการเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะระดับ ปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน โดยอยู่ในรูปแบบของการเจรจาต่อรอง ทั้งสองฝ่ายได้รับการร้องขอให้เสียสละเพื่อแลกกับสิทธิบางอื่นของอีกฝ่าย เป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง โดยเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ตระหนักดีว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายไม่พอใจ ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่าย อนึ่งพฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ควรใช้เมื่อวัตถุประสงค์ของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการถกเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกันหรือเมื่อต้องการให้ได้แนวทางแก้ปัญหาเมื่อมีเวลาจำกัด (มัลลีย์ ทิอุด, 2544) วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการเอาชนะ (Competition) และแบบการยอมให้ (Accommodation) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมองจากทัศนคติขององค์การแล้ว การประนีประนอมแม้ว่าจะจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่จะยุติความขัดแย้ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนเพราะว่าโดยปกติวิธีการดังกล่าว มุ่งเน้นให้ทีมงานมีความพึงพอใจแต่ไม่ได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ควรใช้วิธีการประนีประนอมในสถานการณ์เหล่านี้

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง ไม่คุ้มกับความพยายาม การออกแรงหรือเสียเวลาต่อสู้เพื่อเอาชนะ
2. เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน แต่อยู่บนพื้นฐานที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จ
3. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
4. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
5. ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือ ไม่ได้ประสบผลสำเร็จ

วิธีการประนีประนอมนี้เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน

## 2.2 ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict)

เป็นความไม่เห็นพ้องซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นส่วนตัวของบุคคลที่ขัดแย้งกับเป้าหมายงานของกลุ่ม นำมาสู่การทะเลาะวิวาทและอาการขุ่นเคือง เมื่อเกิดความขัดแย้งลักษณะนี้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974) ได้แก่ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

### 2.2.1 การเอาชนะ (Competition)

วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมต่อสู้มุ่งเอาชนะในระดับสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตัวเองต้องการเป็นสำคัญ และแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในระดับต่ำ โดยการกระทำนั้นไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น บางครั้งจะใช้อำนาจข่มขู่เพื่อบังคับให้อีกฝ่ายอยู่ในภาวะจำยอม จนเกิดการแพ้ - ชนะเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ยุติโดยเร็ว และให้ตนเองเป็นผู้ชนะในที่สุด ซึ่งหากมีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีนี้บ่อยๆ จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูต่อกัน จงเกลียดจงชัง การสื่อสารระหว่างกันล้มเหลว ไม่มีความไว้วางใจและไม่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเสียหายที่เกิดขึ้นยากที่จะแก้ไขให้เหมือนเดิม อย่างไรก็ตามวิธีการเอาชนะควรใช้เมื่อ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544)

1. จำเป็นต้องยุติข้อขัดแย้งอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น, เรื่องด่วน
2. เป็นประเด็นสำคัญ เมื่อมีการลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย
3. เป็นประเด็นเกี่ยวกับสวัสดิภาพองค์กรและมีความมั่นใจว่าความเห็นตนเองถูกต้องแน่นอน
4. เป็นการปกป้องตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผลจากฝ่ายตรงข้าม



การเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่เอาแต่ใจตนเอง มุ่งรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่ให้ความร่วมมือ และคำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

### 2.2.2 การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

วิธีการนี้เป็นการเผชิญปัญหาที่ต่างฝ่ายไม่สนใจที่จะต่อสู้หรือในความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตรงตามกับความหมายของคำว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยง รักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ และพยายามเลี่ยงเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่าหรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองได้ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544)

วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลถ้าใช้บ่อยแสดงว่าบุคคลนั้นมีทักษะในด้านประสานงานและการสื่อสารอยู่ในระดับต่ำ

การเลือกที่จะใช้วิธีการใดมาจัดการความขัดแย้งนั้นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงนั้นควรใช้เมื่อเป็นเรื่องไร้สาระ หรือเมื่อไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาเป็นที่พอใจได้ หรือเมื่อเห็นว่าเผชิญกับความขัดแย้งจะสร้างความแตกแยกให้มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งนี้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาชั่วคราวเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น การใช้วิธีจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อ

1. ประเด็นข้อขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่าหรือเร่งด่วนกว่ารอการแก้ไขอยู่
2. เมื่อเห็นว่าไม่มีทางที่จะแก้ไขปัญหาให้เป็นที่พอใจได้ เช่น อำนาจน้อยกว่า เป็นต้น
3. เมื่อเห็นว่าการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
4. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกัน
5. เมื่อการรวบรวมข้อมูล มีความยุ่งยากเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับการแก้ไขปัญหา
6. เมื่อประเด็นข้อขัดแย้งถูกปิดเป็นอนัน มีความสับสนและส่อเค้าว่าอาจมีปัญหาคืออื่น ๆ ตามมาเป็นลูกโซ่

การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่อาจกล่าวได้ว่าไม่สนใจความต้องการของตนเองและไม่สนใจความต้องการของคนอื่น เป็นการแสดงพฤติกรรมเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

### 2.2.3 การยอมให้ (Accommodation)

วิธีการนี้เป็นความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่ยอมทำทุกอย่างเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนระดับต่ำ และพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเพราะยอมสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมากกว่าการแก้ไขปัญหา ไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล อนึ่งพฤติกรรมการยอมให้ นั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิด หรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ สบายใจ หรือเมื่อต้องการความเชื่อถือและยอมรับทางสังคมหรือเมื่อการแข่งขันยืดเยื้อ จนก่อให้เกิดความเสียหายได้ (มัลลีย์ ทิคุต, 2544) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามวิธีการยอมให้ นี้ยังมีความเหมาะสมเมื่อพิจารณานำไปใช้ในสถานการณ์ต่อไปนี้

1. เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นฝ่ายผิดจึงยินยอมให้มีการดำเนินการตามความคิดเห็นที่ดีกว่า
2. เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
3. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

4. เมื่อการแข่งขันยืดเยื้อไม่รู้จักจบสิ้นจนเกิดผลเสียไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้กก็ตาม
5. เมื่อต้องการประสานสามัคคี รักษาสมดุลในองค์กรและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง
6. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

การยอมให้อาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่าการบริหารจัดการด้วยรูปแบบพฤติกรรมการรับมือปัญหาความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974) ทั้ง 5 แบบนั้นเหมาะสมกับสาเหตุความขัดแย้งแต่ละประเภท เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive conflict) ผู้บริหารก็มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการร่วมมือและการประนีประนอม เนื่องจากพนักงานมีลักษณะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นหรือประโยชน์ของกลุ่มและองค์กรเป็นที่ตั้ง โดยยินดีที่จะละเลยต่อความต้องการของตนเองยอมรับความเห็นของคนอื่นที่แตกต่าง ซึ่งเป็นลักษณะของความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และในทางกลับกันหากเกิดความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective conflict) ผู้บริหารต้องเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงแบบยินยอม และแบบการให้ความได้เปรียบหรืออำนาจ เนื่องจากเป็นกรณีที่เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ต่างฝ่ายต่างมุ่งสนใจเฉพาะประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือ

เพื่อนร่วมงาน ไม่พึงเหตุผลที่ผู้จัดการพยายามที่จะอธิบาย พยายามประสานเพื่อให้เกิดข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยใช้การประนีประนอม แต่ก็อาจดำเนินการได้ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการหรือจัดเป็นรูปแบบการใช้ความได้เปรียบ เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง แต่ความขัดแย้งนั้นก็ยังคงอยู่ในจิตใจพนักงาน กลายเป็นพฤติกรรมกรรมาลิกเลียนการปะทะ เป็นต้น

### 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ.1978 ในวรรณกรรมทางด้านทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการกล่าวถึงแนวความคิดว่าด้วยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นที่แพร่หลายมาก จนมีนักวิชาการออกมาให้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างมุมมองกันเป็นจำนวนมาก ดังนี้

Peter Senge (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ เป็นที่ซึ่งส่งเสริมการสร้างและขยายรูปแบบทางความคิดใหม่ๆ เป็นที่ซึ่งผู้คนมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์กรที่ผู้คนเรียนรู้ถึงวิธีการในทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

(Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พยายามสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลในองค์กร มีกระบวนการทางความคิด การวิเคราะห์ การไตร่ตรอง โดยส่งผลให้บุคคลเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นและเกิดความเข้าใจพร้อมทั้งการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

(เดชน์ เทียมรัตน์ & กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์, 2544) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการกระตุ้นเร้า การมุ่งเน้นและแรงจูงใจให้สมาชิกทุกคนเกิดความกระตือรือร้นเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

(วนิดา ชวงษ์, 2542) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการเรียนรู้นั้นต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่องและเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

(อภันตรี รอดสุทธิ, 2541) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลากรในองค์การได้ขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่คนในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด ภูมิปัญญา ความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เห็นกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

(นฤมล คงผาสุก, 2548) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญการปฏิรูปบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และรวมทั้งองค์การ นอกจากนี้บุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ และมีการชวนขยายหาความรู้ใหม่ มาแบ่งปันเผยแพร่ซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์การ โดยการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ในตัวของบุคคลแต่ละคนก่อนแล้ว จึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

จากนิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นของกลุ่มนักวิชาการแสดงให้เห็นมุมมองที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดยนักวิชาการทุกท่านต่างมองภาพความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน คือ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างบรรยากาศกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งใน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการและอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาขอบเขตความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันและกัน โดยบุคคลากรในองค์การมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

### 3.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษา และพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับ โดนาร์ต ซอนด์ (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) สร้างผลงานการเขียนเรื่อง Organizational Learning : A theory of action perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ

(Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่เนื่องจากผลงานมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูง ทำให้ยากต่อการศึกษาและทำความเข้าใจ จึงทำให้ไม่ค่อยได้รับความนิยมเท่าที่ควร

ต่อมาในปี 1990 ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT เป็นผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline : The art and practice of the learning organization และได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning และอีกสี่ปีถัดมา ปีเตอร์ เซ็งเก้ และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization (1994) เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่สามารถส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 ปีเตอร์ เซ็งเก้ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The fifth Discipline Challenge : Mastering the twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) จนปัจจุบันพบว่าหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเผยแพร่อยู่เป็นจำนวนมาก (วิระวัฒน์ บันนิตมัย, 2543) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดสากลที่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนอย่างยิ่งเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

### 3.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่เป็นหลักการทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable competitive) โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จนเกิดเป็น การเรียนรู้แบบเต็มที่ (Learning fullness) ของคนในทุกระดับขององค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติเป็นนักเรียน (Learners) ที่มีความพร้อมเสมอในการแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to learn) และสามารถเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้มีโลกทัศน์มุ่งส่วนรวม ช่วยกันแสวงหาความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน จนนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ระหว่างกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถทำตามความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นจริงขึ้นมาจนนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน



จากข้างต้นสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้ เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์การ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับคนทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลเรียนรู้อีก่อน องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วยเช่นกัน Swieringa and Wierdsma(1992) อ้างอิงจาก (บุบผา พวงมาลี, 2542)

### 3.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในสภาพแวดล้อมการทำงานปกติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ องค์การจะมีเวลาในการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ การตั้งรับ (Reactive) อาจไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ หากองค์การต้องการประสบความสำเร็จ องค์การจะต้องใช้วิธีเชิงรุก (Proactive) โดยองค์การต้องใช้เวลาเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรในองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีการอุทิศตนและสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ โดยเป็นองค์การของพนักงานที่ทรงความรู้ (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคนที่มีความรู้จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์การ และตลาดแรงงาน อันเนื่องมาจากการมีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะตน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้และยกระดับความรู้ของบุคลากร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้หรือแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้ภายในองค์การไปใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์การต่อไป รวมถึงการนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อีกด้วย การนำเอาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยผู้บริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ และประการสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือเป็นการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ แผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจ



รวมถึงความคิดใหม่ที่จะช่วยในการพัฒนาสินค้า และบริการขององค์กรเพื่อสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551)

### 3.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1990) เป็นผู้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยยึดความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม และถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ รักที่จะเรียนรู้และมีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้เพื่อชีวิตจักได้พบสิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งแนวคิดด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) โดย ปีเตอร์ เซ็งเก้ เป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

#### 3.5.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

ในยุคปัจจุบันความรู้ได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าแหล่งเงินทุน เนื่องจากความรู้คือสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและการพัฒนางานของบุคลากรในองค์กรซึ่งทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้และรับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆของตน และนำความคิดนั้นให้เกิดขึ้นจริงเท่าที่จะทำได้ซึ่ง โทมัส สเตวาร์ท (Stewart & Kirsch, 1991) ได้กล่าวสนับสนุนว่าพลังสมอง (Brainpower) เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร กล่าวคือทุกองค์การต้องพึ่งพาอาศัยความรู้ที่ปัจจุบันอยู่ในรูปของสิทธิบัตร เทคโนโลยี ทักษะและกระบวนการบริหารจัดการ ประสบการณ์ในอดีต และข้อมูลต่างๆ ซึ่งการสร้างความรู้ที่เปรียบที่แตกต่างจากคู่แข่งนั้นก็คือผลรวมของความรู้ของทุกสิ่งๆที่ทุกคนในองค์กรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเองที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ทุกระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยทั้งสามระดับนี้ต้องได้รับการกระตุ้นทุกระดับ ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์กร ซึ่งปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเรียนรู้ระดับบุคคลก่อนเท่านั้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นถ้าเกิดการเรียนรู้ของบุคคลไม่สามารถรับรองได้ว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วนั้นจะการเรียนรู้ขององค์กรจะมีอาจเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน สอดคล้องกับ จอร์น ริตติง (Redding & Catalanello, 1994) ได้ให้ความเห็นว่า พื้นฐานการปฏิรูปขององค์กรนั้นมาจากการเรียนรู้ของบุคคล ทั้งนี้การเตรียมความพร้อม และการรองรับในการเติบโตขององค์กรสำหรับอนาคตที่ยังมาไม่

ถึง ดังนั้นการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและรวมถึงการหยั่งรู้ ด้วยตนเอง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการโตทางสติปัญญาขององค์การในที่สุด ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวม บุคลากรสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วย ความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational learning) (บดินทร์ วิจารณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและ กลุ่ม 2 ประการ คือ การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้และแบบแผนความคิดร่วมกันของคนในองค์การ และการเรียนรู้ขององค์การอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์การที่ขึ้นอยู่กับโลกต่างๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษบุคคลของบุคคลจะสามารถขยายการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้มากและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ดังนั้น บุคคลรอบรู้ (Human mastery) จึงเป็นลักษณะสำคัญ คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นต้องรู้ถึงการควบคุมพฤติกรรมของตนเองและจิตใจของตนเอง เป็นคนที่ตื่นตัวในการเรียนรู้เสมอ ไม่ยึดมั่นถือมั่น ยอมรับความจริง เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญโดยสมาชิกในองค์การที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) นั้นเป็นผู้ที่มีความสนใจ และมีความกระตือรือร้น ฝึกฝนที่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอๆ ทั้งนี้รวมถึงความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมในสิ่งใหม่ๆ เป็นการเสริมศักยภาพของตนมุ่งสู่เป้าหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่เป็นตัวผลักดันสู่ความเป็นเลิศนั้นคือ การพัฒนาตนเอง ได้แก่ ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ถือนั้นต้องเกิดจากการฝึกฝน สร้างวินัย และปรับเปลี่ยนมุมมองโดยต้องอยู่บนพื้นฐานความความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่า วินัย เปรียบเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ หากทุกคนในองค์การมีวินัยในข้อนี้จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแน่นอน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้จากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ดังต่อไปนี้

(ธงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เป็นประจำ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในการทำงานหรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน การเรียนรู้ของมนุษย์ต้องผ่านกระบวนการทางสมองแต่ก็ไม่เพียงพอสำหรับความเป็นมนุษย์ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมนุษย์อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่หลงทิศหลงทาง จริยธรรมนั้นเป็นการแสดงออกหรือการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมตามมาตรฐานที่สังคมกำหนด ซึ่งสะท้อนคุณธรรมที่มีอยู่ในใจให้เห็นเป็นรูปธรรมและประพฤติปฏิบัติใกล้เคียงกับคุณธรรมที่มีอยู่ในใจ

(วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548) ให้ความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้คือ บรมครูเฉพาะด้านความเป็นผู้รู้ในตนเองหรือแฟนพันธุ์แท้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เจ้าตัวตั้งใจเอาไว้เป็นบุคคลที่รอบรู้และเข้าใจอย่างแตกฉาน และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลที่มีความสนใจ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา โดยมีจุดหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการมีความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะทางจนขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง

### 3.5.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental model)

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงงานที่ทำกับภาพรวมทั้งหมดขององค์การได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย ดังนั้นการที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดภูมิปัญญาหรือรูปแบบความคิดใหม่ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากทักษะเหล่านี้ สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีแบบแผนความคิด นั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้องค์กรไม่ควรกำหนดแบบแผนความคิดให้บุคคล แต่ควรปล่อยให้บุคคลมีการพัฒนารูปแบบความคิดขึ้นเอง ทั้งนี้รูปแบบความคิดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดไม่ต้องการให้บุคคลทั้งองค์กรมีรูปแบบความคิดที่เหมือนกัน แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดภายหลังจากมีการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการมีแบบแผนความคิดจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวิทยานิพนธ์ข้อที่ 2 การมีแบบแผนความคิด ดังต่อไปนี้

(งษ์ชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดอย่างมีเหตุผลและคิดแบบตรรกะตรงก่อนที่จะตัดสินใจเชื่อหรือลงมือปฏิบัติการใดๆ ซึ่งการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะที่จำเป็นในขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจของการแก้ปัญหา โดยอาศัยการวิเคราะห์รายละเอียดในสิ่งที่เกี่ยวข้องด้วยการพิจารณาตรรกะตรงอย่างกระตือรือร้นไม่ลดละ และมีความรอบคอบต่อความเชื่อหรือความรู้สึกต่างๆ โดยอาศัยหลักฐานมาช่วยสนับสนุนความเชื่อหรือความรู้นั้นๆ การคิดอย่างมีวิจารณญาณประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ คือ

1. แยกแยะความแตกต่างระหว่างข้อเท็จจริงกับความเห็น
2. พิจารณาประเด็นปัญหา
3. พิจารณาข้ออ้างหรือข้อโต้แย้งที่คลุมเครือ
4. พิจารณาข้อมูลที่แสดงถึงอคติความลำเอียง การโฆษณาชวนเชื่อ
5. แยกสิ่งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือความคิดเห็น
6. พิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล
7. พิจารณาเหตุผลที่ผิดๆ ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น
8. สรุปรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่

(ปาสิกา นิธิประเสริฐกุล, 2547) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์

(พันธ์เจริญกิจ, 2540) ได้อธิบายให้เห็นถึงภาพในองค์กรว่า คือการที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้



เกิดภูมิปัญญาใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือ การนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

(บุบผา พวงมาลี, 2542) ให้คำจำกัดความว่า การมีแบบแผนความคิด คือ การที่บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ มีความเข้าใจอย่างชัดเจนกับรูปแบบความเชื่อ ความคิด ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนค่านิยมส่วนตัว ความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กรนั้น ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

จากความหมายของการมีแบบแผนความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลที่พัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย มีความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้

### 3.5.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

การทำให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การ โดยทุกคนทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และสมาชิกทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีต่อความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ทั่วทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเป็นอย่างไรโดยทุกคนต้องซึมซับความคิดนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังต่อไปนี้

(ธงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการผลักดันให้บุคลากรในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งทุกคนมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันและผนึกกำลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำของทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

(กัลยานี คำแดง, 2542) การสร้างทัศนคติในเรื่องความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยที่สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดี มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

จากความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตนอันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

### 3.5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เป็นการเรียนรู้ของสมาชิกร่วมกันโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนเกิดเป็นการพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น ประสพการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ การสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวิทยานิพนธ์ที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังต่อไปนี้



(ธงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึงเป็นการพบปะพูดคุย อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการอภิปรายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้รูปแบบ การบริหารที่ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมหรือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยรูปแบบ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) จึงจะทำให้เกิดการ ทำงานร่วมกันเป็น ทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของทีม 3 ลักษณะ ได้แก่ 1.) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือ ประเด็นทั้งหลายร่วมกัน 2.) มีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้อง มีการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่มีความ แตกต่างไปจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน 3.) บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อ ทีมงานอื่นในองค์การด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

(วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548) ให้แนวคิดในการทำงานเป็นทีมว่า สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น การสนทนาพูดคุยกันบ่อยๆ มีคนคอยกระตุ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญและ กำลังใจ กระตุ้นให้ทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และทำงานเป็นทีม ช่วยกันคิดช่วยกันทำแบบ ประสานงานเป็นทีมเดียวกัน

จากความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารซึ่งกัน และกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมทำให้องค์การบรรลุไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้

### 3.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

เป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบและ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ เช่นกัน ทำให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไป ต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎี วิทยาศาสตร์มีแนวคิดที่ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัย องค์ความรู้ที่ เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ ทุกคนในองค์การคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งใน

ภาพรวมและในส่วนย่อย คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่นเปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้

(ธงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยข้อที่สำคัญมากที่สุด มีลักษณะของการพิจารณาองค์การในรูปแบบองค์รวม ซึ่งมีกรอบแนวความคิด คือ

1. คิดเป็นกลยุทธ์ เป็นการเน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้
2. คิดทันการณ์ เป็นการคิดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์การและมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์
3. เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสถานการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

(วีรุธ มาฆะศิริรานนท์ & ณัฐพงศ์ เกษมาริษ, 2544) ได้แปลความหมายของการคิดเชิงระบบของ O'Conor และ McDermott 1997 ไว้ว่า การคิดเชิงระบบนั้นเป็นรูปแบบการคิดในแบบเป็นวงมากกว่าที่จะเป็นแบบเส้นตรง โดยมีการเชื่อมต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมของทุกๆส่วน ฉะนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงจะเปรียบเสมือนระลอกคลื่นที่ส่งผลกระทบต่อเนืองไปยังส่วนต่างๆ และย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้น และจุดเริ่มต้นนี้จะตอบสนองต่อสิ่งที่สะท้อนกลับมาและส่งออกไปอีกครั้งหนึ่งซึ่งอาจจะตอบสนองต่างไปจากเดิม เรียกว่า Feedback Loops หรือ วงจรการป้อนกลับ

(วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบว่า เป็นการคิดแบบที่ทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย เป็นพิเศษ เป็นสัญลักษณ์ประจำตนจนใคร ๆ ชนนานามได้ว่ามีลักษณะเฉพาะตัว และมีลักษณะเด่น

จากความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการคิดอย่างเป็นองค์รวม มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบขององค์การเพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม โดยเปรียบได้กับการมองป่าซึ่งสามารถมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น หมายความว่า สามารถมององค์การเป็นภาพรวมได้และมององค์การเป็นหน่วยย่อยได้

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(คณิต เรืองขจร, 2557) ได้ศึกษางานวิจัย การบริหารความขัดแย้งในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคคลกรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิร 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งมากที่สุดได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และสุดท้ายด้านการเอาชนะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยพนักงานนั้นรับรู้ และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

(บุญทริกา วงษ์วานิช, 2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมกรการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกต่อหน้าที่ การให้ความร่วมมือ และความอดทนอดกลั้น ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมี 5 สาเหตุด้วยกันคือ ความขัดแย้งจากข้อมูล ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และความขัดแย้งจากค่านิยม ในส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การพบว่ามีด้วยกัน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

(ภูริตา ห่อรัตนารเรือง, 2547) ได้ศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและผลกระทบของการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้ง ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ส่วนวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ของบุคลากร ธนาคารยูโอบี รัตนสิน จำกัด (มหาชน) พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือการหลีกเลี่ยง,การเอาชนะ และวิธีการยอมให้ และยังพบอีกว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ การเอาชนะ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

(มยุรี สนิทกุล, 2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา

ในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ในภาพรวมมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับ ปานกลาง

(ยุวลักษณ์ บุตรโคตร, 2550) ได้ศึกษาสาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์การของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานธนาคาร มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านประนีประนอม ด้านหลีกเลี่ยง และด้านยอมให้ และสุดท้าย ด้านการเอาชนะ โดยพนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสาเหตุความขัดแย้งโดยรวมด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และด้านความขัดแย้งจากข้อมูลมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานธนาคารตำแหน่งระดับผู้บริหาร มีสาเหตุความขัดแย้งโดยรวม ด้านความขัดแย้งจากข้อมูลด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และด้านความขัดแย้งจากค่านิยม มากกว่า พนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(วรรณนิศา ตังคโนภาส, 2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จากการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการมีแบบแผนความคิด และปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การด้านระบบองค์การ และด้านการจูงใจ ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันตามลักษณะสาขา โดยสาขาที่ทำงานทุกวันมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน

(สุชาติ คชจันทร์, 2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย โดยมุ่งความสนใจตัวแปรความขัดแย้งภายในกลุ่มประกอบด้วย ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นและความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งประกอบด้วยความขัดแย้งด้านความร่วมมือ และความขัดแย้งด้านประนีประนอม และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็น

กลุ่มของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้งเชิงอารมณ์ แต่ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานจากข้อค้นพบดังกล่าวได้นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบ “ดับเบิลไดรเองเกิลโมเดล” เพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีมิติด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของชาติตะวันตก

(สุทิสรา ชีวัน, 2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบเอื้ออำนวยแบบร่วมมือร่วมใจ แบบประนีประนอม แบบบังคับ และหลีกเลี่ยงปัญหา ตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 แบบคือ แบบร่วมมือร่วมใจ แบบหลีกเลี่ยงปัญหา แบบเอื้ออำนวย และแบบประนีประนอมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยมีประสิทธิผลการทำนายได้ ร้อยละ 40.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(สุพรรณิการ์ จิตชู, 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขต ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่ โดยมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด

(Bankovskaya, 2012) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการความขัดแย้งที่เพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไอซ์แลนด์ ซึ่งมีความคิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เนื่องจากการมีภยธรรมชาติต่าง ๆ โดยศึกษาว่าจะมีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติได้อย่างไร และปัจจัยใดที่จะปรับปรุงให้เกิดผลิตผลสูงสุดให้กับองค์กรได้ การศึกษาพบว่าผู้บริหารทราบถึงเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างดี แต่ละเลยคำร้องเรียนจากพนักงานเรื่องความกดดันและขัดแย้งระหว่างพนักงาน ซึ่งเป็นการลดผลิตผลในงานและองค์กร ปัญหาหลัก ได้แก่ ความขัดแย้งส่วนบุคคล รองลงมาคือการมีเป้าหมายที่แตกต่าง ซึ่งอธิบายได้โดยลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แตกต่างของสังคมชาวไอซ์แลนด์ที่ชอบการทำงานเป็นเอกเทศมากกว่าทำงานเป็นทีม



ความขัดแย้งในองค์กรเป็นความขัดแย้งทางลบมากกว่าทางบวก ผู้บริหารต้องมีการจัดการให้ความ  
 ขัดแย้งในด้านลบลดลง สำหรับผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือเป็นหลัก รองลงมาเป็นวิธีประนีประนอม  
 และเทคนิคที่ผู้บริหารใช้คือการเจรจาต่อรองมากกว่าการใช้ความช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม  
 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้บริหารต้องตระหนักในการแก้ไขความขัดแย้ง ควรมีการฝึกอบรมเพื่อลด  
 ความขัดแย้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม พัฒนาทักษะของบุคคล พัฒนาทีมด้วยวิธี การสำรวจ  
 จุดบกพร่องของแต่ละฝ่าย (Role play training) และการใช้กรณีศึกษา (Sensitivity training)  
 การอบรมเพื่อพัฒนาทีม เพื่อความเข้าใจในตนเอง ผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่น การสร้างค่านิยมใหม่  
 สร้างความร่วมมือ ไว้วางใจกัน ความเข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้ง การพัฒนาความฉลาดทาง  
 อารมณ์ซึ่งเป็นพื้นฐานของความตระหนักรู้ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในงาน

(Yuan and Jing , 2014) ศึกษาการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ความขัดแย้งในทีม สภาพแวดล้อม และความมีประสิทธิภาพของทีมของผู้นำทีมและสมาชิก ใน  
 มหาวิทยาลัยในประเทศจีน พบว่า ความขัดแย้งที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์  
 ในทางลบกับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสาระและเป้าหมายของงาน ส่วนความขัดแย้งที่เป็นเรื่อง  
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา  
 สำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำ ควรเผชิญหน้ากับปัญหาเพื่อนำไปสู่  
 การแก้ไข แบบชนะ - ชนะ ด้วยการอธิบายอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปในทางสร้างสรรค์  
 หลีกเลี่ยงการใช้อีเมล เลือกเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วย  
 ลักษณะเฉพาะของคนจีนที่มีความปรองดอง คนจีนมักหลีกเลี่ยงความท้าทายและการโต้แย้งใน  
 ประเด็นที่สำคัญ แต่ยังคงพบความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสาระและเป้าหมายของงานซึ่งจะปรับปรุง  
 ประสิทธิภาพของทีมได้ และส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ผลการวิจัยยังพบว่า  
 การเน้นการมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ การส่งเสริมนวัตกรรม และประสิทธิภาพของทีม แต่  
 สำหรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพ  
 ของทีมเนื่องจากเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอาจทำให้การตัดสินใจใช้เวลานาน  
 กล่าวได้ว่าการบริหารบรรยากาศของทีมที่ดี ผู้นำทีมที่กล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม มีการสื่อสารที่ดี และ  
 ความชัดเจนในความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดผลิตผลในภาพรวมได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
 ซึ่งหากปราศจากความขัดแย้งการทำงานจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชาและไม่ก้าวหน้า แต่หากองค์กรที่มี  
 ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนในองค์กรมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิด  
 สร้างสรรค์ (จุฑามาต รุจิรตานนท์, 2547) ซึ่งในการทำงานที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน  
 นั้น ความขัดแย้ง สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยแต่ละบุคคลจะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น  
 แตกต่างกันไป จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ขึ้นนั้นมักเป็นวิธี



ที่ส่งผลกระทบต่อทีมน้อยที่สุด โดยมีการคำนึงถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นหนึ่งในวินัย 5 ประการของแนวคิดปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยปัจจัยเหล่านี้จะนำพาการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การค้นคว้าและหาข้อมูลจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาวิเคราะห์ และศึกษาหาผลของการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างมาตรวัดในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประชากรที่จะศึกษาคือ พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง 123 สาขา จาก 9 สำนักงานเขต จำนวน 356 คน (ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2560) ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขนาดของประชากร พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ที่	สำนักงานเขต	จำนวน			
		ผู้บริหารสำนักงานเขต	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	สาขา
1	เขตราชบุรี	1	14	30	15
2	เขตสระบุรี	1	12	21	13
3	เขตลพบุรี	1	13	29	14
4	เขตอยุธยา	1	14	30	15

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขนาดของประชากร พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขต	จำนวน			
		ผู้บริหารสำนักงานเขต	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	สาขา
5	เขตนครปฐม	1	10	19	11
6	เขตสุพรรณบุรี	1	14	29	16
7	เขตกาญจนบุรี	1	11	24	12
8	เขตเพชรบุรี	1	13	31	15
9	เขตพุทธมณฑล	1	10	23	12
	รวม	9	111	236	123
	รวมทั้งหมด	356			

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่พื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยผู้วิจัยดำเนินการใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเมื่อทราบขนาดของประชากรตามตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่ และมอร์แกน (Morgan, 1970) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05 (ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2543)

จากการรวบรวมจำนวนประชากรตามขอบเขตการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไปปฏิบัติงานใน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น 356 คน นำมาเทียบสัดส่วนขนาดประชากรเพื่อหาขนาดตัวอย่างตามตาราง เครจซี่ และมอร์แกน (Morgan, 1970) ซึ่งใกล้เคียงกับขนาดประชากรที่ 360 พบว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 186 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บแบบสอบถามจำนวน 200 ตัวอย่าง

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสารวิจัยและตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและประมวลผลออกมาให้ตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด (Close-end) และเลือกตอบคำตอบเดียว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด โธมัสและคิลแมนน์ (Thomas, 1974) ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ (คนอง ศรีสรณ์, 2552) ประกอบด้วยข้อคำถามด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง 2 วิธี รวมทั้งหมด 10 ข้อแบ่งเป็น

- |                   |       |   |     |
|-------------------|-------|---|-----|
| 1) การร่วมมือ     | จำนวน | 5 | ข้อ |
| 2) การประนีประนอม | จำนวน | 5 | ข้อ |

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-end) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัด Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- |         |         |  |
|---------|---------|--|
| คะแนน 5 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  |
| คะแนน 4 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก        |
| คะแนน 3 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง    |
| คะแนน 2 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย       |
| คะแนน 1 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม.เซ็งเก้ (Senge, 1990) ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ (วารสาร เมืองพวน, 2551) ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 วิธี รวมทั้งหมด 25 ข้อแบ่งเป็น

- |                              |       |   |     |
|------------------------------|-------|---|-----|
| 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้     | จำนวน | 5 | ข้อ |
| 2) การมีแบบแผนความคิด        | จำนวน | 5 | ข้อ |
| 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | จำนวน | 5 | ข้อ |
| 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน | 5 | ข้อ |
| 5) การคิดอย่างเป็นระบบ       | จำนวน | 5 | ข้อ |

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-end) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัด Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- |         |         |   |
|---------|---------|---|
| คะแนน 5 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด |
| คะแนน 4 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก       |
| คะแนน 3 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง   |
| คะแนน 2 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย      |

คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

#### 4. การสร้างมาตรวัดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้ง และศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสร้างเครื่องมือประเภทแบบสอบถาม

2. ปรับปรุงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ คนอง ศรีสรณ์ (2552) และ วารสาร เมืองพวน (2551) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถามและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาโดยการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ (พิสนุ พงศรี, 2552)

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามถูกต้อง สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่ถูกต้อง และไม่สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเสนอร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กำหนด และพิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยเกณฑ์การให้คะแนน +1 0 และ -1 จากนั้น ผู้วิจัยนำคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินให้มาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item objective Congruency IOC) ซึ่งค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ( $IOC \geq 0.5$ ) ถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของการจัดการความขัดแย้งและองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรของ (พิสนุ พงศรี, 2552)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC)

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อเนื้อหาทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งจากการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน จากข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ค่า IOC ของแต่ละข้อมีค่าเท่ากับ 0.50 - 1.00 แต่มีการปรับเปลี่ยนการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบมาหาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับนัยสำคัญที่ 0.5 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95% โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ถ้ามีค่าเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่าเครื่องมือนี้มีความเชื่อมั่นที่ดี (พิสนุ พองศรี, 2552)

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.96 แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงค่าอัลฟาตรวจสอบความเชื่อมั่น

กลุ่มคำถาม	จำนวนข้อคำถาม	ค่าอัลฟาแสดงความเชื่อมั่น
		กลุ่มทดลอง (n = 30)
1.การจัดการความขัดแย้ง		
1.1 ด้านการร่วมมือ	5	0.91
1.2 ด้านประนีประนอม	5	0.95
2.องค์กรแห่งการเรียนรู้	25	0.96

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

โดยที่  $\alpha$  หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$n$  หมายถึง จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม



$\sum s_i^2$  หมายถึงผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ  
 $s_i^2$  หมายถึง ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามนี้

1. ผู้วิจัยแจกแบบประเมินให้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ตามที่ได้กำหนดสัดส่วนไว้ โดยทำการแจกแบบสอบถามในวันประชุม “กำหนดทิศทางการดำเนินงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง” ซึ่งพนักงานในตำแหน่งดังกล่าวเป็นผู้เข้าร่วมประชุม
2. ผู้วิจัยเก็บและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้แล้ว แบ่งการวิเคราะห์ตามส่วนของแบบสอบถามแต่ละส่วนได้ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม
  - 2.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 จำแนกข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษา คือข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางทั้ง 9 สำนักงานเขตจำแนกเป็น เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
  - 2.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 จำแนกคำตอบเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง
  - และแบบสอบถามส่วนที่ 3 จำแนกคำตอบเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำมาหาค่าได้ดังนี้

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS บนระบบคอมพิวเตอร์

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูลใช้สถิติดังนี้

1. ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ในการอธิบายเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดย ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลด้านการจัดการความขัดแย้ง และข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการอธิบายเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ทั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ ของแบบสอบถามตอนที่ 2 ที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และ แบบสอบถามตอนที่ 3 ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง แล้วประเมินระดับ โดยแปลค่าความหมายของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานเป็นเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

3.1 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ดังนี้

X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ
Sig	หมายถึง	ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
LSD	หมายถึง	ค่าสถิติสำหรับการทดสอบความแตกต่างด้วยการจับคู่

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีเกณฑ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ (พิสนุ พงศรี, 2552) มีดังนี้

-1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางตรงกันข้าม
-0.76 ถึง -0.99	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.56 ถึง -0.75	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.26 ถึง -0.55	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.01 ถึง -0.25	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์
0.01 ถึง 0.25	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน
0.26 ถึง 0.55	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน
0.56 ถึง 0.75	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน
0.76 ถึง 0.99	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน
1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้

r มีความหมาย +	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงตามไปด้วย)
r มีความหมาย -	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ  $0 \leq r \leq 1$  ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือ ระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

3.2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เพื่อทดสอบสมมุติฐานการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม จำนวน 2 สมมุติฐาน โดยใช้สูตร

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_i + \epsilon$$

โดยที่  $\beta_0$  แทน ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

$\beta_i$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรต้นตัวที่  $i$

$\epsilon$  แทน ค่าความแตกต่างหรือความคลาดเคลื่อน (Error or Residual) ระหว่างค่าจริง และค่าที่ได้จากสมการ

ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่องานวิจัย มีดังนี้

R คือ ค่าที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้งหมด หากค่าที่ได้มีค่าเข้าใกล้ 1 มาก แสดงถึงว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก

R Square ( $R^2$ ) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ซึ่งจะแสดงอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม

Adjusted R Square (Adjusted  $R^2$ ) คือ ค่า R Square ที่มีการปรับแก้ไขให้เหมาะสมเมื่อข้อมูลที่ใช้มีจำนวนน้อยและตัวแปรต้นมีจำนวนมาก

Standard Error คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ตัวแปรตามด้วยตัวแปรต้น

Beta ( $\beta$ ) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน สำหรับสร้างสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน จากค่า Beta สามารถบอกได้ว่าตัวแปรต้นได้มีผลหรือ อิทธิพลต่อตัวแปรตามมากหรือน้อยกว่ากัน ถ้า Beta ของตัวแปรต้นใดมีค่ามาก แสดงว่าตัวแปรต้นนั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก

T คือ ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที (t-test)

F คือ ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ (F-distribution)

Sig คือ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารกรุงไทยที่สังกัดพื้นที่กลุ่ม เครือข่ายภาคกลาง จำนวน 200 ราย และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะแสดงในรูปของตาราง และอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ประกอบด้วยสมมติฐาน 2 ข้อ ได้แก่

1. การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

2. การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

## 1. การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

### ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 200 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	76	38.00
หญิง	124	62.00
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	115	57.50
สูงกว่าปริญญาตรี	85	42.50
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>		
รองผู้จัดการ	109	54.50
ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส	84	42.00
ผู้บริหารสำนักงานเขต	7	3.50
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ไม่เกิน 10 ปี	34	17.00
มากกว่า 10 ปี	166	83.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 และมีการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 ตามลำดับ



ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 รองลงมามีตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 และมีตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขต จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 83.00 และมีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ประกอบด้วย การร่วมมือ และการประนีประนอม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากกลุ่มตัวอย่าง 200 ราย

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
การร่วมมือ	4.33	0.51	มาก	1
การประนีประนอม	4.18	0.59	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาพรวมการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 โดยเมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

## 2.1 ด้านการร่วมมือ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการร่วมมือ

ด้านการร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
ท่านพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสำรวจและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	0 (0.00)	3 (1.50)	16 (8.00)	99 (49.50)	82 (41.00)	4.30	0.68	มาก	4
ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย	0 (0.00)	2 (1.00)	14 (7.00)	89 (44.50)	95 (47.50)	4.39	0.66	มาก	2
ท่านหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดีของทุกคนเข้าด้วย	0 (0.00)	0 (0.00)	15 (7.50)	87 (43.50)	98 (49.00)	4.41	0.62	มาก	1
ท่านพิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และขจัดต้นเหตุของปัญหา	0 (0.00)	2 (1.00)	13 (6.50)	109 (54.50)	76 (38.00)	4.29	0.63	มาก	5
ท่านมักจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	0 (0.00)	0 (0.00)	24 (12.00)	92 (46.00)	84 (42.00)	4.30	0.67	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>4.33</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 5 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดีของทุกคนเข้าด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ท่านมักจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ท่านพยายาม

ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสำรวจและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และท่านพิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และขจัดต้นเหตุของปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ตามลำดับ

## 2.2 ด้านการประนีประนอม

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการประนีประนอม

ด้านการประนีประนอม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
ท่านพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยเสนอทางสายกลางให้คู่กรณี	0 (0.00)	3 (1.50)	26 (13.00)	116 (58.00)	55 (27.50)	4.11	0.67	มาก	5
ท่านยินดีที่จะรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย	0 (0.00)	1 (0.50)	19 (9.50)	103 (51.50)	77 (38.50)	4.28	0.65	มาก	1
ท่านแสวงหาวิธีการไกล่เกลี่ยโดยนำเสนอข้อดีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับในการแก้ปัญหา	0 (0.00)	5 (2.50)	24 (12.00)	105 (52.50)	66 (33.00)	4.16	0.72	มาก	3
ท่านมักจะพยายามแยกแยะความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นเพื่อค้นพบกันครึ่งทาง	0 (0.00)	1 (0.50)	23 (11.50)	108 (54.00)	68 (34.00)	4.22	0.65	มาก	2
ท่านมักจะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างถูกต้อง ยุติธรรม	0 (0.00)	5 (2.50)	25 (12.50)	108 (54.00)	62 (31.00)	4.14	0.72	มาก	4
<b>รวม</b>						<b>4.18</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการประนีประนอม การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านยินดีที่จะรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ ท่านมักจะพยายามแยกแยะความแตกต่างระหว่างความคิดเพื่อค้นพบกันครึ่งทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ท่านแสวงหาวิธีการไกล่เกลี่ย โดยนำเสนอข้อดีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ท่านมักจะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างถูกต้อง ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และท่านพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยเสนอทางสายกลาง ให้คู่กรณี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากกลุ่มตัวอย่าง 200 ราย

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.20	0.54	มาก	2
การมีแบบแผนความคิด	4.10	0.56	มาก	5
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.15	0.63	มาก	3
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.23	0.59	มาก	1
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.14	0.57	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาพรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.16

เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า การดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 การคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ตามลำดับ

### 3.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ด้านการเป็นบุคคล ที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การส่งเสริมให้พนักงาน ทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า	0 (0.00)	3 (1.50)	16 (8.00)	113 (56.50)	68 (34.00)	4.23	0.65	มาก	3
การจัดกระบวนการให้ พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ งานจากแผนกอื่น	0 (0.00)	2 (1.00)	16 (8.00)	128 (64.00)	54 (27.00)	4.17	0.60	มาก	4
การจัดบรรยากาศและ แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ให้กับพนักงานได้ใช้อย่าง กว้างขวาง	0 (0.00)	6 (3.00)	36 (18.00)	104 (52.00)	54 (27.00)	4.03	0.75	มาก	5
การส่งเสริมให้พนักงานมี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ของตน	0 (0.00)	0 (0.00)	17 (8.50)	108 (54.00)	75 (37.50)	4.29	0.61	มาก	2
การจัดระบบการพัฒนา ตนเองเพื่อให้พนักงานมี ความรู้ความสามารถ และ ความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ	0 (0.00)	2 (1.00)	21 (10.50)	92 (46.00)	85 (42.50)	4.30	0.69	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>4.20</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ การจัดระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือ การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 การจัดกระบวนการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากแผนกอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และการจัดบรรยายภาคและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้ใช้อย่างกว้างขวาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

### 3.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด

ด้านการมีแบบแผน ความคิด	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
พนักงานเข้าใจสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคปัจจุบันได้เป็น อย่างดี	0 (0.00)	2 (1.00)	16 (8.00)	123 (61.50)	59 (29.50)	4.19	0.61	มาก	1
พนักงานติดตามและ วิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	0 (0.00)	2 (1.00)	39 (19.50)	107 (53.50)	52 (26.00)	4.04	0.70	มาก	5
พนักงานสามารถปฏิบัติ หน้าที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันได้ อย่างเหมาะสม	0 (0.00)	0 (0.00)	23 (11.50)	127 (63.50)	50. (25.00)	4.14	0.59	มาก	2
พนักงานมีรูปแบบการคิด ทำให้เข้าใจงานที่ทำด้วย ความกระจ่างชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง	0 (0.00)	0 (0.00)	37 (18.50)	114 (57.00)	49 (24.50)	4.06	0.65	มาก	4



ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด (ต่อ)

ด้านการมีแบบแผน ความคิด	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานในวิกฤติการณ์ ต่าง ๆ ที่ได้รับผิดชอบ อย่างไม่ย่อท้อ	0 (0.00)	7 (3.50)	27 (13.50)	110 (55.00)	56 (28.00)	4.08	0.74	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>4.10</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 9 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 พนักงานสามารถปฏิบัติงานในวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับผิดชอบอย่างไม่ย่อท้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 พนักงานมีรูปแบบการคิดทำให้เข้าใจงานที่ทำด้วยความกระจำจัดเจนสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และพนักงานติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ตามลำดับ

### 3.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การเปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กร	0 (0.00)	10 (5.00)	34 (17.00)	97 (48.50)	59 (29.50)	4.02	0.81	มาก	5
การส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมกันสร้างภาพ อนาคตและความก้าวหน้า ขององค์กร	0 (0.00)	5 (2.50)	31 (15.50)	92 (46.00)	72 (36.00)	4.15	0.77	มาก	3
พนักงานพร้อมที่จะ ทำงานเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย	0 (0.00)	5 (2.50)	22 (11.00)	86 (43.00)	87 (43.50)	4.28	0.75	มาก	1
พนักงานสื่อสาร ประสาน ความคิดและสร้างความ ผูกพันระหว่างพนักงาน โดยไม่ได้บังคับต่อวิสัยทัศน์ ที่ร่วมกันสร้างขึ้น	0 (0.00)	1 (0.50)	29 (14.50)	94 (47.00)	76 (38.00)	4.22	0.70	มาก	2
พนักงานมีวิสัยทัศน์ของ บุคคลสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	0 (0.00)	1 (0.50)	35 (17.50)	104 (52.00)	60 (30.00)	4.12	0.69	มาก	4
<b>รวม</b>						<b>4.15</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ พนักงานสื่อสาร ประสานความคิดและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานโดยไม่ได้บังคับต่อวิสัยทัศน์ที่ร่วมกัน

สร้างขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 การส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมกันสร้างภาพอนาคตและความก้าวหน้าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 พนักงานสื่อสาร พนักงานมีวิสัยทัศน์ของบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ตามลำดับ

### 3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การจัดระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	0 (0.00)	2 (1.00)	25 (12.50)	109 (54.50)	64 (32.00)	4.18	0.67	มาก	5
การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันของพนักงานอย่างเป็นระบบ	0 (0.00)	1 (0.50)	22 (11.00)	109 (54.50)	68 (34.00)	4.22	0.65	มาก	3
การส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ	0 (0.00)	8 (4.00)	13 (6.50)	107 (53.50)	72 (36.00)	4.21	0.73	มาก	4
การส่งเสริมให้แต่ละทีมได้ทำงานร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน	0 (0.00)	0 (0.00)	16 (8.00)	102 (51.00)	82 (41.00)	4.33	0.61	มาก	1
การส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลภายนอก	0 (0.00)	4 (2.00)	23 (11.50)	92 (46.00)	81 (40.50)	4.25	0.73	มาก	2
<b>รวม</b>						<b>4.23</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 11 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ การส่งเสริมให้แต่ละทีมได้ทำงานร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือในการทำงานกับบุคคล ภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันของพนักงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 การส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และการจัดระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

### 3.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี	0 (0.00)	2 (1.00)	17 (8.50)	125 (62.50)	56 (28.00)	4.17	0.61	มาก	4
พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล	0 (0.00)	5 (2.50)	13 (6.50)	122 (61.00)	60 (30.00)	4.19	0.65	มาก	1
พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา	0 (0.00)	2 (1.00)	25 (12.50)	109 (54.50)	64 (32.00)	4.18	0.67	มาก	3

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
พนักงานกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์สภาพและสาเหตุของปัญหา	0 (0.00)	0 (0.00)	22 (11.00)	121 (60.50)	57 (28.50)	4.18	0.60	มาก	2
พนักงานคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดทางเลือกอย่างหลากหลาย	0 (0.00)	7 (3.50)	38 (19.00)	101 (50.50)	54 (27.00)	4.01	0.77	มาก	5
รวม						4.14	0.57	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ พนักงานกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์สภาพและสาเหตุของปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และพนักงานคิดและตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดทางเลือกอย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

## 2. การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

**สมมติฐานที่ 1** การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

**สมมติฐานที่ 2** การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ก่อนการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรต้นไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ตัวแปร	$X_1$	$X_2$	$X_3$
1. การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ( $X_1$ )	1.00		
2. การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ( $X_2$ )	0.698**	1.00	
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_3$ )	0.502**	0.505**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางทั้ง 3 ตัว มีค่าตั้งแต่ 0.502 ถึง 0.698 ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ถึง 0.70 (Davis, 1971) แสดงว่าตัวแปรจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณได้



ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม					
	องค์การแห่งการเรียนรู้					
	Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized	Standardized			Tolerance	VIF
B	Beta					
ค่าคงที่	1.878		7.288	0.000**		
การประนีประนอม (X <sub>2</sub> )	0.254	0.301	3.617	0.000**	0.513	1.949
การร่วมมือ (X <sub>1</sub> )	0.283	0.292	3.507	0.001**	0.513	1.949
R = 0.547 SE <sub>est</sub> = 0.422 F = 41.989						
R <sup>2</sup> = 0.299 Adjusted R <sup>2</sup> = 0.292 Sig. of F = 0.000**						

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 14 การทดสอบนัยสำคัญทางค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรต้นที่มีกับตัวแปรตามโดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าสมการที่สร้างขึ้นใช้ได้ และผลการทดสอบค่าที (t) พบว่า ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ 2 ด้าน คือ การประนีประนอม และการร่วมมือ แสดงว่าตัวแปรต้นสามารถร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรตามได้ดีและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรต้นแต่ละตัว ได้แก่ การประนีประนอม และการร่วมมือ ตามลำดับ

ดังนั้นสามารถนำค่าสถิติที่เกี่ยวข้องมาเขียนรายงานในรูปแบบสมการการถดถอยเชิงพหุ โดยในระบบสมการสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่ส่งผลเชิงบวกต่อตัวแปรตามได้ร้อยละ 29.20 (สัมประสิทธิ์การกำหนดแบบปรับแก้เท่ากับ Adjusted R<sup>2</sup> = 0.292) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.547 (R = 0.547) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.422 (SE<sub>est</sub> = 0.422) ค่าคงที่ของสมการการถดถอยเชิงพหุในรูปแบบคะแนนดิบเท่ากับ 1.878 (a = 1.878) และสามารถเขียนสมการการถดถอยเชิงพหุได้ 2 ลักษณะดังนี้

สมการการถดถอยเชิงพหุคะแนนดิบ

$$Y = 1.878 + 0.254X_2 + 0.283X_1$$

สมการการถดถอยเชิงพหุคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.301X_2 + 0.292X_1$$

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
<p><b>สมมติฐานข้อที่ 1</b> การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวก ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่ กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p>
<p><b>สมมติฐานข้อที่ 2</b> การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ส่งผล ต่อเชิงบวกการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p>



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการจัดการความขัดแย้ง และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทยที่สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 200 คน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม และใช้วิธีทางสถิติและคำนวณค่าต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยหาค่าสถิติดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions Analysis)

#### 1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีตำแหน่งรองผู้จัดการ และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

2. การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ตามลำดับ

2.1 ด้านการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดีของทุกคนเข้าด้วย รองลงมาคือ ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย ท่านมักจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ท่านพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสำรวจและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และท่านพิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และขจัดต้นเหตุของปัญหาตามลำดับ

2.2 ด้านการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านยินดีที่จะรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย รองลงมาคือ ท่านมักจะพยายามแยกแยะความแตกต่างระหว่างความคิดเพื่อค้นพบกันครึ่งทาง ท่านแสวงหาวิธีการไกล่เกลี่ย โดยนำเสนอข้อดีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับในการแก้ปัญหา ท่านมักจะเป็น

ทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างถูกต้อง ยุติธรรม และท่านพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยเสนอทางสายกลางให้คู่กรณี ตามลำดับ

3. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่าย ภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ

3.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ การจัดระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การส่งเสริมให้พนักงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนา ตนเองให้มีความก้าวหน้า การจัดกระบวนการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากแผนกอื่น และการจัด บรรยายภาคและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้ใช้อย่างกว้างขวาง ตามลำดับ

3.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา แต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี รองลงมาคือ พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้อย่างเหมาะสม พนักงานสามารถปฏิบัติงานในวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับผิดชอบอย่างไม่ย่อท้อ พนักงานมีรูปแบบการคิดทำให้เข้าใจงานที่ทำด้วยความกระฉับกระเฉงสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และพนักงานติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

3.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา แต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย รองลงมาคือ พนักงานสื่อสาร ประสานความคิดและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานโดยไม่ได้บังคับต่อ วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้น การส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมกันสร้างภาพอนาคตและความก้าวหน้าของ องค์การ พนักงานสื่อสาร พนักงานมีวิสัยทัศน์ของบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และการเปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ตามลำดับ

3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา แต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ การส่งเสริมให้แต่ละทีมได้ทำงานร่วมกันและส่งเสริม ให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือในการทำงาน กับบุคคลภายนอก การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันของพนักงาน อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ และการจัดระบบ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ

3.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล รองลงมาคือ พนักงานกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์สภาพและสาเหตุของปัญหา พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี และพนักงานคิดและตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดทางเลือกอย่างหลากหลาย ตามลำดับ

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะธนาคารมีการจัดฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องด้านการบริหาร ด้านการจัดการกับปัญหาภายในธนาคารอยู่เสมอ เน้นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ โดยหาวิธีและทางเลือกที่สร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย และนำความคิดเห็นที่ดีของทุกคนเข้าด้วยกัน ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข จึงทำให้ธนาคารสามารถจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ (พงศุสฎา ใจชื่น, 2552) กล่าวว่า วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ ขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง โดยทั้งสองฝ่ายจะหาวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งมากกว่าทะเลาะถกเถียงเพียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นต่างกัน ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาคออกมาในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ กระบวนการนี้สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ร่วมกันแก้ไขปัญหาค สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ยุวลักษณ์ บุตรโคตร, 2550) ได้ศึกษาสาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์การของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานธนาคาร



มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านประนีประนอม ด้านหลีกเลี่ยง และด้านยอมให้ และสุดท้าย ด้านการเอาชนะ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ (ภริตา ห่อรัตนารื่อง, 2547) ได้ศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและ ผลกระทบของการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และวิธีการยอมให้ และยังพบอีกว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหาร ความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ การเอาชนะ ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยงส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับปานกลาง

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้ว พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า บมจ.ธนาคารกรุงไทยมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการจัด Course Learning มีการกระตุ้น มุ่งเน้น และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การทุกคนเกิดความกระตือรือร้นเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยพนักงานในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) ที่กล่าวว่า การนำเอาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบาย กลยุทธ์ ขององค์การ และประการสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ เป็นการคิดค้น นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ แผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความคิดใหม่ที่จะช่วยในการพัฒนา สินค้าและบริการขององค์การเพื่อสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรรณนิศา ตังคนโภาส, 2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จากการศึกษาพบว่า ระดับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจาก มากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการมีแบบแผนความคิด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุพรรณนิการ์ จิตชู, 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขต ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่ โดยมีระดับความ



คิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการจัดการความขัดแย้งโดยเลือกวิธีการร่วมมือ วิธีการนี้เป็นพฤติกรรมของคนที่มุ่งจัดการความขัดแย้งโดยการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น และเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในแบบนี้เรียกว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่พอใจทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาคออกมาในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ จนทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544) ซึ่งได้กล่าวว่า กระบวนการของความร่วมมือที่เกิดขึ้นของพนักงานส่งผลต่อสมาชิกภายในทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoidance) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุชาติ ศุขจันทร์, 2555) ได้กล่าวว่าการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือเป็นการจัดการความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งสามารถส่งผลดีต่อการทำงานขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (คณิต เรืองขจร, 2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือร่วมมือมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (บุญทริกา วงษ์วานิช, 2561) ได้กล่าวว่าการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ สามารถช่วยลดความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชื่อ อคติในด้านต่างๆ โดยใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติในการทำงานร่วมกัน การร่วมมืออภิปรายนโยบาย ที่ส่งผลให้เกิดค่านิยมเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เป็นเพราะ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเดินทางสายกลางระหว่างพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแต่มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าการเอาชนะ แสดงให้เห็นว่าพนักงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการเลือกใช่วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้นั้นเป็นวิธีที่ส่งผลกระทบต่อทีมน้อยที่สุด โดยมีการคำนึงถึงการทำงานเป็นทีมในการสร้างองค์การแห่งการ

เรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยเหล่านี้จะนำพาการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับ (สุชาติ คชจันทร์, 2555) ได้กล่าวว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอมเป็นการจัดการความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยถ้าลดการขัดแย้งได้ก็จะเป็นการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัญหา ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน สนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (คณิต เรืองขจร, 2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยพนักงานนั้นรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้ บมจ.ธนาคารกรุงไทยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารควรมีการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อเป็นการลดระดับความขัดแย้งในองค์การ รวมถึงเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความขัดแย้งขององค์การและเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแบบยั่งยืนต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นพนักงานในองค์การควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในทุกรูปแบบ เช่น จัดให้มีสถานที่เพื่อการเรียนรู้ ห้องอบรม จัดโปรแกรมการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดแบบแผนความคิดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการ ประณีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัด พื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งที่ดีผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม และนำข้อมูลมาใช้อย่างรอบคอบ โดยใช้การร่วมมือร่วมใจกันและการประณีประนอมในการแก้ปัญหา ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและนำไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัย ครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยพิจารณาในเรื่องบรรยากาศที่สนับสนุน การเรียนรู้ในองค์การ โครงสร้างขององค์การ การพัฒนาองค์การของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการศึกษาแต่ละตัวชี้วัดในการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกลงไปในแต่ละด้าน
3. ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ ตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## รายการอ้างอิง

- Bankovskaya, V. (2012). *Development of conflict management strategies to increase the organizational effectiveness in Nordic companies.*
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis.* Retrieved from
- DeBono, K. G. (1987). Investigating the social-adjustive and value-expressive functions of attitudes: Implications for persuasion processes. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(2), 279.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues, 25*(1), 7-42.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations.* Retrieved from
- Gortner, H. F. (1981). *Administration in the public sector:* New York: Wiley.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly, 256-282.*
- Levitt, B., March, J. G., & Barnard, I. (1995). and the Intelligence of Learning. *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond, 11.*
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization:* McGraw-Hill.
- Morgan, K. (1970). Sample size determination using Krejcie and Morgan table.
- Owens, R. G. (1970). *Organizational behavior in schools:* Prentice Hall.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports, 44*(3\_suppl), 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal, 26*(2), 368-376.
- Redding, J. C., & Catalanello, R. F. (1994). *Strategic readiness: The making of the learning organization:* Jossey-Bass.
- Schmidt, W. H. (1974). Conflict: A powerful process for (good or bad) change. *Management Review, 63*(12), 4-10.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization:* New York: Doubleday.
- Stewart, T. A., & Kirsch, S. (1991). Brainpower. *Fortune, 123*(11), 44-50.

Thomas, K. W. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode survey. *Tuxedo, NY: Xicom*.

Thomas, K. W. (1979). Organizational conflict. *Organizational behavior*, 151-184.

Ting-Toomey, S. (1982). Toward a theory of conflict and culture.

กรองแก้ว อยู่สุข. (2543). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษฎา เสกตระกูล. (2556). การ ทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อกำหนดราคาหลักทรัพย์ซึ่งสร้างจากทฤษฎีการผลิต โดยใช้ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กัลยานี คำแดง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)), สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กิตติมา ปรีดีดีล. (2542). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.

คณิต เรืองขจร. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบุคลากรคณะ บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

คนอง ศรีสรณ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จุฑามาศ รุจิรัตนนท์. (2547). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 – 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ = *A handbook for excellent organizations* / ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. กรุงเทพฯ :: ปัญญาชน.

ชื่น เตชามาหาชัย. (2548). โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ Retrieved from

<http://22advisor.anamai.moph.go.th/hph/hphosp/ghph5.html>

ชุตินา มาลัย. (2551). การส่งเสริมพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ความท้าทายในการบริหารเพื่อพัฒนา คุณภาพอาจารย์พยาบาล. *FEU academic review*, 11(4), 34-34.

เดชน์ เทียมรัตน์, & กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2544). *The Fifth Discipline* วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธีระป๋องวรรณกรรม.

ทิตินา แชมมณี. (2542). การแก้ไขความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.

ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้- สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ ปราชญ์สยาม.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี.

นฤมล คงवासูก. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน. (ศศ.ม. (พัฒนาสังคม)), สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.



- บดีนทร์ วิจารณ์. (2549). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญทริกา วงษ์วานิช. (2561). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2).
- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขต กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปัทมา สมความคิด. (2558). การทำงานร่วมกับผู้อื่น. Retrieved from [http://www.doublepine.co.th/resource/view\\_knowledge.php?id=556](http://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=556).
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. (การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ), มหาวิทยาลัยบูรพา, กรุงเทพฯ.
- ปิยาพร ห่องแสง. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 2(2), 98-117.
- พงศ์สุภา ใจชื่น. (2552). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผุ้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กาญจนบุรี. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ว.สกุลเพ็ชร.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2548). จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์เจริญกิจ, ล. (2540). การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พิสนุ พองศรี. (2552). การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย: การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธากา รพิมพ์.
- ไพบุลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โพธิกุล, & สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2544). การจัดการความขัดแย้ง. Paper presented at the เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงกรมสามัญศึกษา.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ภูริตา ท่อรัตนเรือง. (2547). การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน : กรณีศึกษานาคราย โอปอร์ตินสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มยุรี สนิทกุล. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มาลัย ทิอุต. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก. (วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา) ), มหาวิทยาลัยรา ภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2553). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยุวลักษณ์ บุตรโคตร. (2550). สาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด



- (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วนิดา ชูวงษ์. (2542). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วรรณนิศา ตังคโนภาส. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2551). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารสาร เมืองพวน. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. (ค.ม. (การบริหารการศึกษา)), มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2553). แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ในประเทศไทย *Sound Labour Relations in Thailand. NIDA Development Journal*, 51(1), 107-122.
- วิภาวี เจียมบุญศย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ครุศาสตร์ (การบริหารการศึกษา)), สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วีรจัฐ มาฆะศิริานนท์, & ญัฐพงศ์ เกษมาธิช. (2544). หัวใจนักคิด. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สนั่น แก้วปู้วด. (2546). จะทำอย่างไรกับปัญหาความขัดแย้ง. รวมบทความทางบริหารการศึกษา(1).
- สมุทรา ชำนาญ. (2553). ภาวะ ผู้นำ แบบ ทีม: แบบ ผู้นำ ที่ สอดคล้อง กับ การ บริหาร สถาน ศึกษา ใน ยุค โลกาภิวัตน์. *Journal of Educational Administration Burapha University*, 3(2), 1-24.
- สุชาติ คชจันทร์. (2555). องค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กร: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามแนวทฤษฎีความขัดแย้ง. (ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุทิสรา ชีวัน. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2. *Silpakorn Educational Research Journal*, 9(2), 334-346.
- สุพรรณิการ์ จิตชู. (2556). การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขตแพร่. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง:การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- อภันตรี รอดสุทธิ. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : โครงการจัดสัมพันธธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์

พ.ม.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.  
อรุณ รักรธรรม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอความกรุณาให้ท่านอ่านและตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้นและคำตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า  สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

- รองผู้จัดการ  ผู้บริหารสำนักงานเขต
- ผู้จัดการ / ผู้จัดการอาวุโส

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ไม่เกิน 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

ให้ท่านพิจารณาว่าเมื่อท่านเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านแล้วท่านได้กระทำหรือดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นมากน้อยเพียงใด

ข้อ	การปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง	ระดับปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การร่วมมือ</b>						
1	ท่านพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสำรวจและแก้ไขปัญหาด้วยกัน					
2	ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย					
3	ท่านหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดีของทุกคนเข้าด้วยกัน					
4	ท่านพิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และขจัดต้นเหตุของปัญหา					
5	ท่านมักจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
<b>การประนีประนอม</b>						
6	ท่านพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยเสนอทางสายกลางให้คู่กรณี					
7	ท่านยินดีที่จะรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย					



ข้อ	การปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง	ระดับปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การประนีประนอม (ต่อ)</b>						
8	ท่านแสวงหาวิธีการไกล่เกลี่ย โดยนำเสนอข้อดีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับในการแก้ปัญหา					
9	ท่านมักจะพยายามแยกแยะความแตกต่างระหว่างความคิดเพื่อค้นพบกันครึ่งทาง					
10	ท่านมักจะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเป็นผู้เสียสละบางส่วนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างถูกต้อง ยุติธรรม					

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ให้ท่านพิจารณาว่าในองค์กรของท่านมีการดำเนินการหรือจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานมากน้อยเพียงใด

ข้อ	การดำเนินการหรือการจัดกิจกรรม	ระดับการดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมขององค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>						
1	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
2	การจัดกระบวนการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานจากแผนกอื่น					
3	การจัดบรรยากาศและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้ใช้อย่างกว้างขวาง					

ข้อ	การดำเนินการ หรือการจัดกิจกรรม	ระดับการดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมขององค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (ต่อ)</b>						
4	การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน					
5	การจัดระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การมีแบบแผนความคิด</b>						
6	พนักงานเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี					
7	พนักงานติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ					
8	พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม					
9	พนักงานมีรูปแบบการคิดทำให้เข้าใจงานที่ทำด้วยความกระฉับกระเฉงสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง					
10	พนักงานสามารถปฏิบัติงานในวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่ได้รับผิดชอบอย่างไม่ย่อท้อ					

ข้อ	การดำเนินการ หรือการจัดกิจกรรม	ระดับการดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมขององค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>						
11	การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร					
12	การส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมกันสร้างภาพอนาคตและความก้าวหน้าขององค์กร					
13	พนักงานพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย					
14	พนักงานสื่อสาร ประสานความคิด และสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานโดยไม่ได้บังคับต่อวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้น					
15	พนักงานมีวิสัยทัศน์ของบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
16	การจัดระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน					
17	การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันของพนักงานอย่างเป็นระบบ					
18	การส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ					

ข้อ	การดำเนินการ หรือการจัดกิจกรรม	ระดับการดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมขององค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ต่อ)</b>						
19	การส่งเสริมให้แต่ละทีมได้ทำงาน ร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดความ ร่วมมือระหว่างทีมงาน					
20	การส่งเสริมให้มีการประสานความ ร่วมมือในการทำงานกับ บุคคลภายนอก					
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
21	พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของ โครงสร้างของงานต่างๆ ได้ดี					
22	พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล					
23	พนักงานมีระบบการคิดในลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สภาพปัญหาและแนวทางการ แก้ปัญหา					
24	พนักงานกำหนดทางเลือกในการ แก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์สภาพ และสาเหตุของปัญหา					
25	พนักงานคิดและตัดสินใจ โดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนด ทางเลือกอย่างหลากหลาย					

- ขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม -

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (หญิง) / ๑๐๔๘

วันที่ 20 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวงษ์

ด้วย นางสาวรัฐญา กล้าผิด รหัสประจำตัว 58602367 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

- สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806(นร)/๑๐4๙

วันที่ 20 มีนาคม 2561

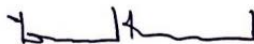
เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พนัชร สิมะขจรบุญ

ด้วย นางสาวรัฐญา กลัวผิด รหัสประจำตัว 58602367 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง



(รองศาสตราจารย์ ดร.ไสยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วรรษญา กล้วผิต
วัน เดือน ปี เกิด	6 ธันวาคม 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาวិทยาศาสตร์บัณฑิต ( ศาสตร์คอมพิวเตอร์ ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พ.ศ.2559 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	185 หมู่ที่ 3 ตำบลหนองขาว อำเภอดำม่วง จังหวัดกาญจนบุรี 71110

