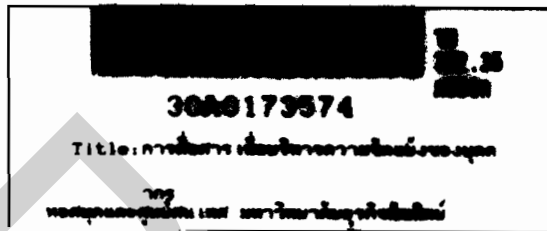




การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา
ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่



ภูริตา ห่อรัตนารเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2547

ISBN 974 - 281 - 964 - 5

**Communication for Conflict Management of Personnel
In Financial Institution : A Case Study of
UOB Radanasin Bank (PLC)
Head Office**

PHURITA HORATANARUANG

**A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master Of Arts
Department Of Development Communication Arts
Graduate School , Dhurakijpundit University**

2004

เลขที่หนังสือ0173579.....
วันที่	27 ส.ค. 2548
เลข	QH 302.35 8681 ก [2546]

ISBN 974 - 281 - 964 - 5

(A)



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบรียณติดย
ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต


ชื่อวิทยานิพนธ์ การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน กรณีศึกษา:
ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

เสนอโดย น.ส.ภูริตา ห่อรัตนารื่อง
สาขาวิชา นิเทศศาสตร

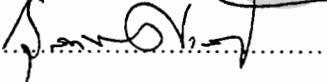
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.อุษา บักกินส์

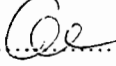
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

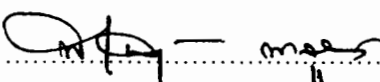

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ อรุณ งามดี)


.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผศ.ดร.อุษา บักกินส์)


.....กรรมการ
(ผศ.ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระจ)


.....กรรมการ
(ดร.อัญชลี จุฬาริมพ์พันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ ๒๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2547

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุษา บีกิ้นส์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ขอขอบพระคุณ อาจารย์อรุณ งามดี ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ และ ดร. อัญชลี จุฬาพิมพ์พันธ์ กรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาตลอดเวลาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และเป็นผู้เชี่ยวชาญดูความตรงในเนื้อหาของเรื่อง มีอวิจัย

ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ในศาสตร์แห่งการสื่อสารตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้ายของการศึกษาน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตแห่งนี้

ขอขอบคุณคุณสุภาภรณ์ ริวเลิศธรรม(นก) ที่คอยเป็นกำลังใจให้ตั้งแต่วันแรกของการทำวิทยานิพนธ์นี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องคอมพิวเตอร์บัณฑิตวิทยาลัยชั้น 5 ทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวกในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณวิภา สวงนทรัพย์ ที่ได้ตรวจสอบรูปเล่มของวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณพนักงานธนาคารยูโอบีรีดิสสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทุกท่านที่ตลอดเวลาในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณชัชชยศ ห่อรัตนารื่อง ที่สละทุนทรัพย์ในการศึกษาในระดับปริญญาโทบัณฑิตจนสำเร็จการศึกษา

หากวิทยานิพนธ์นี้บกพร่องหรือผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

ภูริตา ห่อรัตนารื่อง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๗
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๗
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
โครงสร้างการบริหารงาน.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ปัญหानำในการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีประชากรศาสตร์.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง.....	20
ทฤษฎีพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งของโรมัส.....	21
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	27
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	27
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	28
ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม.....	28

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3	การทดสอบเครื่องมือ.....	28
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 1).....	32
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 2).....	32
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 3).....	33
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 4).....	33
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 5).....	34
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(ตารางที่ 6).....	34
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 7).....	35
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 8).....	38
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 9).....	41
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 10).....	44
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 11).....	46
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 (ตารางที่ 12).....	48
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 13).....	50
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 14).....	52
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 15).....	54
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 16).....	56
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 17).....	58
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1(ตารางที่ 18).....	60
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 2(ตารางที่ 19).....	62
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
	สรุปผลการวิจัย.....	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การทดสอบสมมติฐานที่1.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นความขัดแย้ง.....	65
การทดสอบสมมติฐานที่2.....	67
การอภิปรายผลสมมติฐานที่1.....	68
การอภิปรายผลสมมติฐานที่2.....	70
ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	72
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	78
ประวัติผู้เขียน.....	82

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	32
2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	32
3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	33
4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ...	33
5	แสดงจำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส.....	34
6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง.....	34
7	ความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน.....	35
8	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลกระทบ ของวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร	38
9	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทาง ประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากการ ไม่ลงรอยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	41
10	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทาง ประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความ ขัดแย้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	44
11	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะ ทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเมื่อ เกิดความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ บัญชาจนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ.....	46
12	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะ ทางประชากรศาสตร์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	48

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	50
14	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	52
15	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน	54
16	ร้อยละและค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความบาดหมางใจกัน	56
17	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	58
18	ร้อยละและค่าไคสแควร์สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน.....	60
19	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลกระทบจากวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามเพศ	62

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน กรณีศึกษา
ธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ชื่อนักศึกษา ภูริดา ห่อรัตนารื่อง
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุษา บิ๊กกินส์
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ (พัฒนาการ)
ปีการศึกษา 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและผลกระทบของการปฏิบัติงานที่เกิดวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน , Chi – Square และ One Way Anova ประมวลผลข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลการวิจัยครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า เพศ,อายุ,สถานภาพการสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
2. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือวิธีการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง,การเอาชนะ และวิธีการยอมให้
3. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้ ,วิธีการประนีประนอม วิธี,วิธีการร่วมมือ , การเอาชนะ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

Thesis Title Communication for conflict Management of personel In Financial
 Institution : A Case Study of UOB Radanasin Bank (plc) Head Office

Name Phurita Horatanaruang

Thesis Adviser Asst. Prof. Dr. Ousa Biggins

Department Development Communication Arts

Academic Year 2003

ABSTRACT

The Objective of this research is to study the method of communication for conflict management and the impact of applying communication for conflict management . The sample group used in this study consists of 255 people working at the Head Office Of UOB Radanasin Bank Public company Limited. Questionnaires are used as tools for collecting the data. The following statistics are used in data analysis : Frequency Distribution, percentage , Mean , Variation, Chi – Square and One – Way Anova. The Data are then assessed , using SPSS computer program.

The Findings of the research are as follows.

1. In terms of demographic characteristics, it found that sex, age and marital status do not correlate with communication for conflict management. On the the other hand , educational background and working experience correlate with with communication for conflict management
2. As regards communication for conflict management . it is found that the majority of personel use compromise method . Ranked second, third and fourth and fifth , collaborating, avoiding , competing, and accommodating
3. Communication for conflict management by way of yielding , compromise collaborating , and competing have an impact on the operation at a high level. However, communication for conflict management with avoidance has and impact on the operation at an average level.

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารยูโอบีรัตนสินจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เป็นสถาบันการเงินซึ่งมีสายงาน การบริหารงานเป็นจำนวนมาก การสื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นบุคลากรขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจ จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ดังที่ “กริช สืบสนธิ์” 2538:64) กล่าวว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดที่ไม่หยุดนิ่งมีการรับรู้และโต้ตอบการถ่ายทอดข่าวสาร (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก) จะเป็นไปตามทักษะประสบการณ์ความรู้ ความสนใจทั้ง ของผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร” และการสื่อสารจะเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงานและการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งในการทำงานทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร ย่อมเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ บังคับบัญชาโดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง มิใช่แต่ในระดับผู้บังคับ บัญชาหรือผู้จัดการเท่านั้น ในผู้ปฏิบัติงานเองก็จำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งเหล่านั้น ได้เช่นกัน ดังที่อรุณ รักธรรม (2534:14) ได้กล่าวว่า ไม่มีหน่วยงานใดสามารถหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา ของความขัดแย้งได้ กล่าวได้ว่า ที่ใดมีบุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มที่นั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่ก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารของ บุคคลที่เป็นผู้บริหารงานภายในองค์กรว่าจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงทีหรือไม่ความ ขัดแย้งภายในองค์กรอาจเกิดการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพก็อาจทำให้การทำงานนั้นเกิดความล่าช้า และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมองข้าม ประเด็นความ ขัดแย้ง อาจส่งผลให้ประสบความล้มเหลว ในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ (สมยศ นาวิการ 2535:285) กล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์กร แต่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรก็มีใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป แม้ว่าการแก้ไขความขัดแย้งจะเกิดความ สูญเสียทั้งทรัพยากรและเวลาแต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้การดำเนินการ

สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันหากไม่สามารถควบคุมความขัดแย้งได้ ก็อาจสร้างความ สับสนวุ่นวายให้แก่องค์กรได้

องค์กรต่าง ๆ ล้วนมีความขัดแย้งที่อาจเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะอันเกิดจากช่องว่างทาง การสื่อสารในสถาบันการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารยูโอบีรีตตินสินก็นับได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขนาด ใหญ่ที่มักมีปัญหาเรื่องความขัดแย้งตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับส่วนย่อยซึ่งสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งในองค์กรก็คือ การสื่อสาร (Communication)

การปฏิบัติงานภายในองค์กรต่าง ๆ นั้นมักจะมีการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารระหว่างบุคคลในสายงานเดียวกันหรือการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานเมื่อการติดต่อสื่อ สารไม่เป็นในทิศทางเดียวกันแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นขาดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือในสายงานต่าง ๆ มักจะเกิดความล่าช้าตามไป ด้วย ปัญหาที่จะตามมาภายหลังก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและมีขั้นตอนการบริหารงานจำนวนมาก ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถ ปรับตัวเมื่อเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรก็จะเกิดขึ้น ตามมาด้วย

จากการที่ธนาคารยูโอบีรีตตินสิน จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่มีขนาดใหญ่ การจั ดการความขัดแย้งก็มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อการสื่อสารไม่เป็นใน ทิศทางเดียวกันแล้ว ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการ สื่อสารที่เกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กร โดยเฉพาะธนาคารยูโอบีรีตตินสิน จำกัด (มหาชน) สำนัก งานใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรของสถาบันการเงิน ในภาพรวม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ขององค์กรในโอกาสต่อไป

โครงสร้างการบริหารงานของธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น

1. สำนักงานส่วนหน้า ได้แก่

- สายงานพาณิชย์ธุรกิจ แบ่งเป็น
 - ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่
 - ฝ่ายสินเชื่อสาขา
- สายงานธุรกิจผู้บริโภครวม แบ่งเป็น
 - ฝ่ายพัฒนาสินเชื่อเคหะ
 - ฝ่ายการตลาด
 - ฝ่ายบริหารหนี้
 - ฝ่ายลูกหนี้สัมพันธ์
 - ฝ่ายประมวลผลข้อมูล
- สายงานบริหารสาขา แบ่งเป็น
 - ฝ่ายธุรกิจสาขา
 - ฝ่ายบริหารสาขา
- สายงานบริหารเงิน
 - ฝ่ายบริหารเงิน
 - ฝ่ายการตลาดเงินตราต่างประเทศ
 - ฝ่ายบริการปริวรรต
 - ฝ่ายธุรกิจตราสารหนี้
- สายงานพาณิชย์ธุรกิจ
- สายงานธนบดีธุรกิจ

2. สำนักงานส่วนกลาง ได้แก่

- สายงานสำนักเลขานุการ กฎหมาย และประเมินสินทรัพย์

- สายงานบัญชีและการเงิน
 - ฝ่ายรายงาน
 - ฝ่ายสนับสนุนระบบงานบัญชี
 - ฝ่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - ฝ่ายปฏิบัติการบัญชี
 - ฝ่ายภาษี
 - ฝ่ายการเงินธุรกิจ
- สายงานทรัพยากรบุคคล
 - ฝ่ายแผนอัตราค่าจ้างและปฏิบัติการ
 - ฝ่ายผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
 - Relationship Managers
 - ฝ่ายประชาสัมพันธ์
 - ฝ่ายฝึกอบรม
- สายงานสนับสนุนและบริการ
 - ฝ่ายบริการกลาง
 - ฝ่ายทรัพย์สิน
- สายงานบริหารความเสี่ยง
 - ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ
 - ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน,หนี้สิน ,และความเสี่ยงการตลาด
 - ฝ่ายบริหารความเสี่ยงปฏิบัติการและกำกับธุรกิจ
- สายงานบริหารสินทรัพย์
 - ฝ่ายพัฒนาสินเชื่อ
 - ฝ่ายจัดการสินเชื่อ
 - ฝ่ายบริหารพัฒนาสินเชื่อ
 - ฝ่ายกฎหมาย

3. ส่วนหลัง แบ่งเป็น

- สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ
 - ฝ่ายบริหารเครือข่ายสัญญาณและระบบคอมพิวเตอร์
 - ฝ่ายปฏิบัติการระบบสารสนเทศ
 - ฝ่ายบริหารความปลอดภัยระบบข้อมูล
 - ฝ่ายประสานงาน/โครงการ

- สายงานปฏิบัติการ
 - ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อและสนับสนุน
 - ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ
 - ฝ่ายสนับสนุนและพัฒนาระบบงาน
 - ฝ่ายควบคุมสินเชื่อ
 - ฝ่ายปฏิบัติการบริหารเงิน
 - ฝ่ายปฏิบัติการการค้าระหว่างประเทศและเงิน โอน
 - ฝ่ายสนับสนุนและปฏิบัติการ
 - ฝ่ายปฏิบัติการสาขา
 - ฝ่ายกรรมวิธีระบบงาน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งว่ามีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร

ปัญหานำวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด(มหาชน)ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งหรือไม่อย่างไร
2. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติของบุคลากรในธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน)หรือไม่อย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
2. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะทำการสำรวจความคิดเห็นเฉพาะพนักงานในธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในปี 2547 เท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรภายในธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
2. ผลการวิจัยที่ได้รับในครั้งนี้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับในครั้งนี้ ไปใช้เป็นทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งภายในธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นต่อไปในอนาคต

นิยามศัพท์

พฤติกรรมสื่อสาร หมายถึง สภาพของการสื่อสารที่ดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากร แต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลวนเวียนอยู่ในองค์กร

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบุคลากรภายใน ธนาคารยูโอบีรีตนสินจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ในที่นี้ แบ่งเป็น 5 วิธีคือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือแก้ปัญหา
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

ผลกระทบในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย ต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอันสืบเนื่องมาจากการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคาร

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้สึก หรือปฏิกิริยา หรือมีเป้า หมาย ความคิด ทักษะ ค่านิยม ที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในที่นี้หมายถึง พนักงานกับพนักงาน ด้วยกัน หรือพนักงานกับผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร

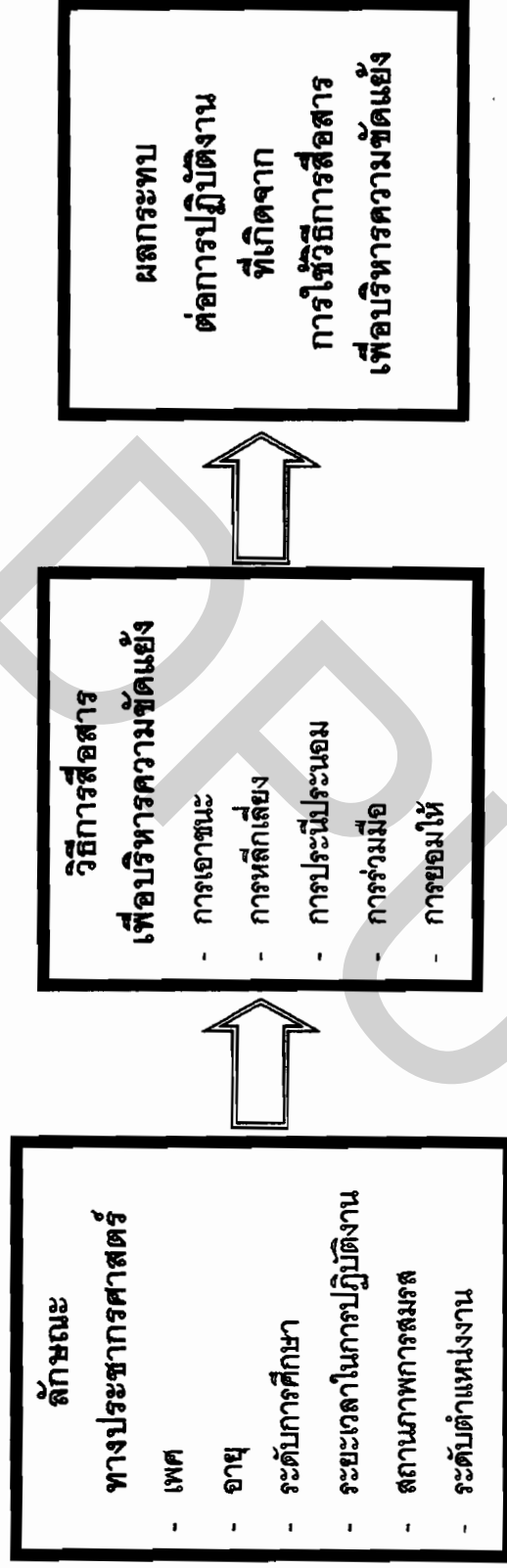
ธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ หมายถึง หน่วยงานฝ่ายต่างๆที่ บุคลากรภายในธนาคารปฏิบัติงานอยู่

ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้ที่อำนาจหน้าที่ในการสั่งการให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้ปฏิบัติ งานให้ตรงตามนโยบายของธนาคาร หรือปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย ในที่นี้หมายถึง ผู้อำนวยการฝ่าย ,หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

พนักงานทั่วไป หมายถึง บุคลากรที่มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือตามนโยบายของธนาคารที่ได้ตั้งเอาไว้ ในที่นี้หมายถึงบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคาร

DPU

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงินกรณีศึกษา ธนาคารยูโอบีรีตตินสินจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ นั้นผู้วิจัยได้แบ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้เป็น

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับประชากรศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีประชากรศาสตร์ (Demographics Theory)

แนวคิดทฤษฎีประชากรศาสตร์เชื่อว่าคนที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งการสื่อสารก็จัดเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ดังนั้นนักวิชาการบางกลุ่มจึงเชื่อว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคลในแต่ละกลุ่มประชากรแตกต่างกันจึงน่าจะมีความแตกต่างกันด้วย เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในกลุ่มประชากรย่อมมีกิจกรรมและการดำเนินชีวิต ตลอดจนมีเวลาว่างต่างกัน จากผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่างกันมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังที่ ดร.ปรมะ สตะเวทิน (2533 :112-118) ได้กล่าวว่า ผู้รับสารที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่าง ๆ ร่วมกันย่อมจะมีทัศนคติและพฤติกรรมที่คล้ายกัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์นั้น ได้แก่

1. เพศ มีงานวิจัยหลายชิ้นที่พิสูจน์ว่า คุณลักษณะบางอย่างนั้นเพศชายและหญิงจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารของชายและหญิงไว้ต่างกัน เช่นการวิจัยแบบทดลองพบว่า ผู้รับสารชายและหญิงไม่มีความสัมพันธ์ทางการโน้มน้าวใจจากผู้พูด ตามธรรมชาติแล้วชายและหญิงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันและถึงแม้ว่าสภาพทางสังคมปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลงไปมาก แต่ก็ยังมีอีกหลายอย่างที่ชาย

และหญิงยังสถานะของตนเองอยู่อีก ซึ่งในการสื่อสารทุกครั้งนั้นจะต้องคำนึงถึงเพศด้วยว่ากำลังทำการสื่อสารอยู่กับเพศใด เนื่องจาก ผู้หญิงและผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องค่านิยม ทักษะคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้แตกต่างกัน ดังที่ พีระ จิระโสภณ (2531:440-441) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงมักจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชายและมักเผยแพร่ความคิดเห็นที่ได้รับการจูงใจนั้นให้ผู้อื่นต่อไปด้วย ผู้หญิงโดยทั่วไปมักมีเหมือนกัน เช่นเด็กวัยรุ่นสนใจความสนุกสนาน คนวัยผู้ใหญ่สนใจการสร้างฐานะ นอกจากนี้เพศหญิงมักจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชายและมักเผยแพร่ความคิดเห็นที่ได้รับการชักจูงใจนั้นให้ผู้อื่นต่อไปด้วย

2. อายุ การจะสอนผู้ที่มีอายุต่างกันให้เชื่อฟังหรือเปลี่ยนทัศนคติ, พฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกัน ยิ่งมีอายุมากกว่าก็ยากที่จะสอนให้เชื่อฟังก็ยิ่งมากขึ้น การวิจัยโดย ซีเมเปิล (C.Maple) และไอ แอล เจนิส และดีโรฟี่ (I L Janis and D Rife) ได้ทำการวิจัยและให้ผลสรุปว่าการชักจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคนยากขึ้นตามอายุของคนที่ยิ่งเพิ่มขึ้น นอกจากนี้อายุยังจะมีความสัมพันธ์ต่อข่าวสารและสื่ออีกด้วย เช่น ภาษาที่ใช้ในวัยต่างกันก็ยังมี ความแตกต่างกัน โดยจะพบว่าภาษาใหม่ ๆ แปลก ๆ จะพบในคนหนุ่มสาว สูงกว่าผู้สูงอายุเป็นต้น

3.การศึกษา ในปัจจุบันการศึกษานั้นจะเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับในการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเนื่องจากการศึกษาที่สูงนั้นสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งในวิธีการที่ดีกว่าคนที่มีการศึกษาน้อย เนื่องจากว่าคนที่มีการศึกษามากนั้นจะมีความรู้กว้างขวางในหลาย ๆ เรื่อง จึงมีความคิดว่า จะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบใดเพื่อให้บุคคลภายในองค์กรนั้นปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติการศึกษาก็มีส่วนสำคัญต่อวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเนื่องจากว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันบุคลากรภายในองค์กรก็จะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือบุคลากรภายในองค์กรที่มีระดับการศึกษาสูงนั้นจะมีความเข้าใจในวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งในวิธีการนั้น ๆ เป็นอย่างดี กว่าบุคลากรที่มีการศึกษาน้อย อาจจะเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษานั้นมักจะ ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นเพราะเกรงว่าถ้าแสดงความคิดเห็นไปแล้วอาจจะ เป็นวิธีการที่ไม่ถูกต้อง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษามากกว่าทำการตัดสินใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต่อไป

4. สถานภาพทางสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลภายในองค์กรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจแตกต่างกันมักจะมีพฤติกรรมในรับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรแต่ละฝ่ายนั้นมาจากครอบครัวที่มีอบรมเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน จึงส่งผลทำให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ยกแนวคิดและลักษณะทางประชากรศาสตร์มาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความแตกต่างของแต่ละบุคคลในด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ซึ่งต้องคำนึงถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และระดับตำแหน่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร

ความหมายของพฤติกรรม คือ แรงกระตุ้นที่มาจากความต้องการหรือมีจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (จินตนา บุญบงการ 2531:89) กล่าวว่า การสื่อสารก็เป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ เป็นแรงกระตุ้นเช่นกันและทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสารและรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่น

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร โดยทั่วไปนั้น หมายถึงสภาพของการสื่อสารที่ดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร (กริช สืบสนธิ, 2537: 87)

จากแนวความคิดนักนิเทศศาสตร์ดังกล่าว จะพบว่าแต่ละท่านมองภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกันออกไปออก ในทางกลับกันพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร ก็คือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ทำการสื่อสารกันนั่นเอง

สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรอาจจะศึกษา ได้จากลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จากภายนอกในหลาย ๆ ลักษณะ เช่นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร ความสนใจในชนิดของข่าวสาร และการรับข่าวสาร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การจะถูกควบคุมโดยกฎต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบและควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ

1. การที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกันหากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วพบว่าสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร จึงอาจกล่าวได้ว่าสื่อและช่องทางเป็นสิ่งนำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารหรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่าง ๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด เป็นต้น

2. ความสนใจชนิดของข่าวสาร สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ นั้นได้อธิบายไว้ว่าข่าวสาร หมายถึงรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมเนื้อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดพบว่าข่าวสารจะพบว่าข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมาและได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมาให้เห็น ดังนั้นข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและจะมีปฏิกิริยาตอบสนองก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งโดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

3. การรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น หากพิจารณาจากผู้รับสารผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาตอบสนองในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่าผู้รับสารอาจจะเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่ง , บุคคลในกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลทั้งหมดในองค์การก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการคือ การกำหนดความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารที่ผู้ส่งข่าวสารผ่านสื่อหรือช่องทางอย่างไรอย่างหนึ่งมาถึงคน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้รับสารได้ ดังนั้น บทบาทของผู้รับสาร คือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราว หรือข่าวสารอยู่เป็นประจำ เป็นความรู้สึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และ

เป็นผู้มีปกตินิสัยสามารถบังคับความสนใจของคนให้มาอยู่ที่มาเรื่องที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ (เสนาะ ตีเยว, 2538:77) ในเรื่องนี้ ประมะ สตะเวทิน กล่าวว่า ผู้รับสารจะเป็นตัวชี้ว่าการสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากพิจารณาว่าการสื่อสารในองค์การเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์การเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์การได้ทราบเรื่องราวทั่วไปการปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้เนื่องจากข่าวสารที่ได้รับไม่เพียงพอหรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือขาดทักษะในการตีความหมายรับรู้ และความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสารหรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การแล้ว ผลที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์การโดยส่วนรวม คือการดำเนินการไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้วสิ่งที่ตามมาคืออาจทำให้ผู้รับสารได้รับความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการนั่นเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

ในองค์การเอกชนไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่มักจะมีโครงสร้างองค์การที่มีความสลับซับซ้อนและมีการบริหารงานภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการดำเนินงานภายในองค์การมักจะมีการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเองหรือการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ในทางปฏิบัติพนักงานและผู้บริหารระดับสูงในองค์การจึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถสื่อสารให้เป็นไปในทางทิศทางเดียวกันดังที่วุฒิชัย จานงค์อ้างใน อรุณ รักรธรรม (2520:292) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายที่เห็นตรงกัน (The Transfer of Commonly Meaningful Information) การถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใด หรือจะใช้สื่ออันใดก็ได้และก็เช่นเดียวกัน ข่าวสารไม่จำเป็นต้องเป็นถ้อยคำหรือตัวหนังสืออาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดก็ได้

ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างบุคคลแต่มีคุณลักษณะที่เป็นการกำหนดสร้างขึ้น โดยระบุว่าจะต้องมีอาณาบริเวณที่ชัดเจนและมีนัยสำคัญในการศึกษาโดยเฉพาะอ้างในพัชนี เซยจรรยา(2541:63)

กรีซ สืบสนธิ (2537:64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การหมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก ดังที่อรุณ รักธรรม (2525:493) ได้กล่าวว่าการสื่อสารในองค์การเป็นสื่อ นำความต้องการทางความคิด ความรู้สึกนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคล ต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องหรือตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ที่ผู้บริหารองค์การมีอาจจะละเลยได้ ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารในองค์การเป็นหนทางสำคัญที่ทำให้บุคคลภายในองค์การสามารถนำไปใช้ปฏิบัติภายในองค์การได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นภายในองค์การ ดังที่อรุณ รักธรรม (2522:304) ได้กล่าวว่าการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานซึ่งมีฐานะอยู่ในระดับเดียวกันหรือลูกน้องทุกคนถึงแม้จะมีความหวังดีที่จะให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ก็อาจมีความเข้าใจผิดซึ่งกันและกันได้เพราะว่าการกระทำซึ่งแสดงออกหรือการพูดจากอาจจะทำให้เป็นที่พอใจของบุคคลอื่น ๆ เพราะฉะนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นที่ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ

การสื่อสารในองค์การจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การและปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการปฏิบัติงานองค์กรใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามมักจะมีการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ได้แก่การสื่อสารระหว่างบุคคล,การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารระดับสูงทั้งนี้เป็นเพราะการสื่อสารจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดี ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่เสถียร เชยประทับ(2525:8-9) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์เนื่องจากเราต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อจะเข้าใจ โน้มน้าวใจหรือสร้างอิทธิพลต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เพื่อให้มีความเข้าใจทำสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันหรือจูงใจกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เราต้องการเป็นต้น

การสื่อสารในองค์กรอ้างในมารยาท ปานุราช (2539:17) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรไว้หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทุกระดับภายในองค์กร ด้วยสัญลักษณ์ใช้แทนความหมาย เช่นคำพูด ตัวอักษรสัญลักษณ์ ภาษากริยา ท่าทาง เพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดผลทางการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่นการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพื่อถ่ายทอดนโยบายแจ้งข่าวสารคำสั่งระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น การพบปะสังสรรค์การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือล้วนเป็นการติดต่อสื่อสารนี้ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุปการสื่อสารภายในองค์กรเป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับทุกหน่วยงานการติดต่อสื่อสารที่ดีจะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบุคคลภายในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารในองค์กรแล้ว สามารถ คำหอม (2531:27-31) ได้จำแนกประเภทของการสื่อสารในองค์กร 4 ประเภทคือ

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร

จากการสื่อสารแต่ละประเภทสามารถแจกแจงตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสารแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 การสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication)

เป็นการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้จะไม่มียุทธศาสตร์ย้อนกลับ (Feedback) การสื่อสารประเภทนี้อาจได้แก่การสั่งการ ประกาศต่างๆ ขององค์กร นโยบายต่าง ๆ ขององค์กรที่เข้าไปปฏิบัติงานข้อได้เปรียบของการสื่อสารทางเดียวนี้อาจช่วยให้ผู้รับสารสามารถทำการสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว

1.2 การสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication)

การสื่อสารแบบสองทางเป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การสื่อสารแบบสองทางนี้สามารถเปิดโอกาสให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการสื่อสารแบบสองทางนี้ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับยุทธศาสตร์ย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับองค์กร เช่นผู้บริหารระดับสูงทำการส่งสารและรับสารจากพนักงานระดับปฏิบัติการในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นและเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งซึ่งสามารถลดช่องว่างของการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

เลวิตต์ (Leavitt, 1964 อ้างในพิรนุช ทรงจักรแก้ว ,2537:28-29) ได้ทดลองเปรียบเทียบการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งจะสรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารทางเดียรรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารสองทางจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่าแต่มีความเป็นระเบียบมากกว่า การสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและขุ่นเหยิงมากกว่า

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารสองทางนั้นสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับสารมากกว่า การสื่อสารทางเดียวก็เพราะว่าการสื่อสารแบบสองทางเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้และเป็นการทำให้ช่วยลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. จำแนกตามลักษณะของการใช้แบ่งเป็น 2 ประเภท

2.1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)

หมายถึงการสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน โดยคำนึงถึงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ การงานระหว่างฝ่ายผู้ส่งสารกับผู้รับสารด้วย การสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่นจดหมายเวียน หนังสือคำสั่ง นโยบายต่าง ๆ รายงานผลความก้าวหน้าขององค์การและบันทึกต่าง ๆ หรืออาจนับหนึ่งการสื่อสารแบบเป็นทางการอาจจะมาในรูปแบบของการสั่งงาน โดยตรงการใช้ โทรศัพท์สั่งงานตัวอย่างการสื่อสารแบบเป็นทางการที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ บันทึก รายงานการประชุม

2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารโดยไม่คำนึงถึงระเบียบแบบแผน และบทบาทหน้าที่ตำแหน่งทั้งของผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีในองค์การ โดยทั่วไปการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้จะเป็นการสื่อสารที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคล ซึ่งไม่อาจจะคำนึงถึงทิศทางของข่าวสารได้ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ การสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งรวมถึงข่าวลือ (Rumor) ด้วย การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อองค์การข้อดีก็คือมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์การและเป็นการช่วยลดตึงเครียดให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย เนื่องจากพนักงานในองค์การจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ส่วนข้อเสียก็คือ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการส่วนใหญ่อาจเกิดจากข่าวลือซึ่งอาจจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การได้เช่นเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีความสามารถนำการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 แบบ

3.1 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือวจนะภาษา (Verbal Communication)

หมายถึงการสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำซึ่งออกมาในรูปภาษาพูดหรือภาษาเขียนแต่เมื่อมีการสื่อสารออกมาผู้รับสารสามารถเข้าใจความหมายได้อย่างชัดเจน และถูกต้องตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

3.2 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบอวจนะภาษา

(Non- Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารทำการสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด หรือภาษาเขียนในการสื่อความหมาย ซึ่งการสื่อความหมายของคนเรานั้นอาจปรากฏออกมาได้ในหลายๆลักษณะ โดยไม่ต้องพูดหรือเขียน เช่นชาวต่างชาตินิยมใช้การจับมือเป็นการทักทายแต่คนไทยทักทายโดยการไหว้ เป็นต้น

4. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสารแบ่งเป็น 2 ช่องทางคือ

4.1 การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical Communication)

แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ได้แก่การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น ส่วนลักษณะหลังก็คือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ได้แก่ การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาถึงผู้บังคับบัญชา เช่นรายงานยอดขายประจำปี , รายงานผลการปฏิบัติงาน การชี้แจงอุปสรรคในการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา,การร้องทุกข์ของพนักงานฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

4.2 การสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวทะแยง (Horizontal Communication)

คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ โดยปกติการสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวทะแยงจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยเดียวกันมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันและมีตำแหน่งหน้าที่การงานในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ไม่ขึ้นกับสายงานเดียวกัน ได้แก่การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน เป็นต้น

ในทางปฏิบัติจะใช้การสื่อสารทั้ง 4 รูปแบบดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่าจะใช้การสื่อสารในรูปแบบใดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายในองค์กรนั้น ๆ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

การปฏิบัติงานภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามไม่มีองค์กรใดที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทั้งนี้เพราะการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำการแก้ไข ดังที่ S.P Robbin (1974:14) ได้กล่าวว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดานักบริหารทั้งหลาย หรืออาจกล่าวได้ว่าที่ใดมีคนที่นั่นมีความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:131-132) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการเข้ามาแทรกแซง การวินิจฉัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ในทางกลับกันการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องลดปริมาณของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

โทมัส และคิลแมนน์(Thomas and Killmann,1987:11-16) อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534:107 ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดง

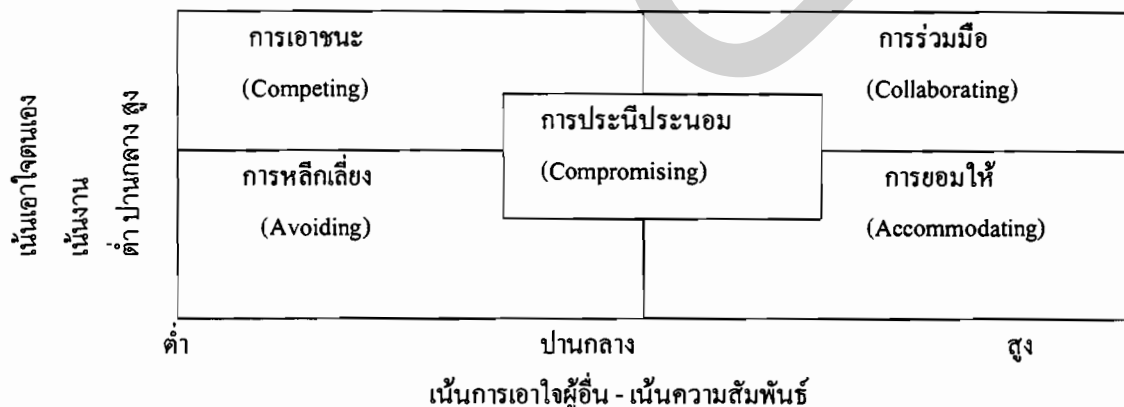
พฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือมิติเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และมิติการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก โรธมัสได้แสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งของโรธมัส อ้างในเสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2534 -131-132)

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกมาในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น เคนเนธ โรธมัส (Kenneth Thomas:1967) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โรธมัสได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบนั่นคือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.พฤติกรรมร่วมมือ (Co-Operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2.พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับคือต่ำ ปานกลาง และสูง โรธมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎี สองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิด สองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โรธมัส จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังภาพ



แหล่งที่มา : ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 :104)

ความขัดแย้งในสถานการณ์มีพฤติกรรมดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

เกิดจากความขัดแย้งกับผู้ที่มิตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าหรือมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าตัวอย่าง เช่นผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนเองไม่ถนัด ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาในภายหลัง

2. พฤติกรรมร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันมักจะมีแตกต่างกันในเรื่องของแนวคิดและเป้าหมายการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ตามจึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การด้วยความร่วมมือเพื่อประสานความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ จากพฤติกรรมทั้งสองนั้นเป็นการแสดงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ

จิราพร รัตนพร (2546 :35) ได้แบ่งวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เป็น 5 ประการคือ

1. การเอาชนะ หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มุ่งเอาชนะชนะของตนเอง เป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมการแสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์เศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมมุ่งที่จะเอาชนะ โดยให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา โดยมุ่งที่เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม หมายถึงการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจบ้างเป็นลักษณะของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. การยอมให้หมายถึง การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามแบบที่เขาชอบแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลขึ้น

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งจะได้ผลประการใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ว่าความขัดแย้งคืออะไร มีกี่ประเภท ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา ในการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การภายใต้ฐานคติที่ว่า “ที่ใดมีคน ที่นั่นมีความแตกต่างและความขัดแย้งย่อมตามมา” การบริหารความขัดแย้งจึงมิใช่ความพยายามในการทำให้ความแตกต่างเหล่านั้นยอมหมดสิ้นไป แต่เป็นความพยายามที่จะปรับความแตกต่างเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายนั้นคือ การบริหารความขัดแย้งในลักษณะที่พึงประสงค์ สำหรับปัจจุบันและอนาคต

ผลงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งมีดังนี้

เพศกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานครพบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538:95) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เจริญ โคลสีอำนาจ (2530:75) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ ไม่มีสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

อายุกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

เจริญ โคลสีอำนาจ (2530:79) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ 40 ปี หรือน้อยกว่าส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกนั้นเลือกการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการแข่งขัน ส่วนที่มีอายุมากกว่า 40 ปีส่วนใหญ่ใช้การปรองดองแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นใช้วิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการแข่งขัน

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533:105) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดองแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งนอกนั้นเลือกการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน ส่วนผู้ที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้งนอกจากนั้นใช้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดองและการแข่งขัน

ประสบการณ์ในการทำงานกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533:106) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการปรองดองแก้ไขความขัดแย้งนอกจากนั้นเลือกใช้วิธีการแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอม ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 10 – 15 ปี เลือกใช้การร่วมมือ การปรองดอง และการประนีประนอม ในการแก้ไขความขัดแย้งนอกจากนั้นเลือกใช้การแข่งขันและการหลีกเลี่ยง

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานครพบว่า ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สถานภาพการสมรสกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานครพบว่า สถานภาพการสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ตำแหน่งงานกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

เจริญ โภกสีอำนวย (2530:80) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานครพบว่า สถานภาพการสมรสไม่มีความสัมพันธ์วิธีการบริหารความขัดแย้ง

อุยามาศ รัชช่าแก้ว (2538:99) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสายสามัญพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารต่างกัน มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งมีดังนี้

มาเรีย (Maria 1984:104) อังโนดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ 2538:110) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐ เพนซิลวาเนีย จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas – Killmann เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า

- 1.กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการแข่งขันกับการร่วมมือน้อยกว่านักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
- 2.กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่านักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
- 3.ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
- 4.ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีประนีประนอมน้อยกว่า
- 5.ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงคือเวลาทำงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน
กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey
Research) ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ตอนคือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของธนาคารยูโอบีรีตนสิน ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
สำนักงานใหญ่ มีจำนวน 700 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน
255 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane Taro. ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(0.05)^2}$$

เมื่อ N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยกำหนดให้มีความเชื่อมั่นที่ 95% และมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % (0.05)

$$n = \frac{700}{1 + 700(0.05)^2} = 254.55 \geq 255$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนอย่างน้อย 255 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร (Variable) ที่ใช้ในการศึกษาตามปัญหานำวิจัยข้อ 1 และ 2 แบ่งตามลักษณะของตัวแปรได้ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- สถานภาพการสมรส
- ระดับตำแหน่งงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและผลกระทบในการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถามดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรพร้อมกับขอคำแนะนำจากคณะกรรมการและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจแก้ไขแล้วนำมาปรับปรุงใหม่

การทดสอบเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Pilot Study) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามมาดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 หาความตรง (Validity) โดยหาความตรงในข้อความจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเป็นความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้โดยเฉพาะ

2.2 การหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปใช้กับบุคลากรของธนาคารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสารและผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในธนาคารยูโอบีรีตันสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Of Alpha) ดังนี้

เมื่อ n = จำนวนข้อสอบ

$\sum s_i^2$ = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนข้อ 1

s_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนผู้รับการทดลองทั้งหมด

จากการคำนวณแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น ดังนี้

1. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตันสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีค่าเชื่อมั่น 0.8164
2. ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในธนาคารยูโอบีรีตันสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีค่าความเชื่อมั่น 0.8613

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ไปยังฝ่ายบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตันสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

2. ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแจกและประสานงานไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารยูโอบีรีตันสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 4 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน
กรณีศึกษารณาคารยูโอบีรัตนสิน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน คัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social
Sciences)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกการวิเคราะห์ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ,อายุ,ระดับ
การศึกษา,สถานภาพการสมรส,ประสบการณ์ทำงาน ,ระดับตำแหน่งงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความแปรปรวน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรใน
ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การ
แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความแปรปรวน

การแปลความหมายข้อมูลตอนที่ 3 ใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง ผลกระทบน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 - 2.60 หมายถึง ผลกระทบน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 - 3.40 หมายถึง ผลกระทบปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 - 4.20 หมายถึง ผลกระทบมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 - 5.00 หมายถึง ผลกระทบมากที่สุด

การทดสอบข้อมูลตอนที่ 3 เป็นการ ใช้สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ค่าสถิติ Chi – Square และ
ค่า One – Way Anova

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา “การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน กรณีศึกษา : ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าแปรปรวน โดยนำเสนอข้อมูลในตารางเพื่ออธิบาย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน
2. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง
3. ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Analysis)

การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน คือ หาคความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยใช้ค่าสถิติ Chi - Square และ One-way ANOVA

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

สมมติฐานที่ 2 วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	102	40.00
หญิง	153	60.00
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดย มีผู้ตอบแบบสอบถาม เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.00

ตารางที่ 2 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
18 – 23 ปี	19	7.45
24 – 29 ปี	77	30.20
30 – 35 ปี	76	29.80
36 - 41 ปี	65	25.49
42 ปี ขึ้นไป	18	7.06
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 24 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.20 ใกล้เคียงกันอายุระหว่าง 30 – 35ปี คิดเป็นร้อยละ 29.80 และน้อยที่สุด มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.06

ตารางที่ 3 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย	7	2.75
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	7	2.75
อนุปริญญา/ปวส.	31	12.16
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	177	69.41
สูงกว่าปริญญาตรี	33	12.94
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 69.41 น้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 2.75

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	61	23.92
1 ปี	38	14.90
2 ปี	33	12.94
3 ปี	69	27.06
4 ปี ขึ้นไป	54	21.18
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.06 น้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.94

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	183	71.76
สมรส	72	28.24
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 28.24 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 71.76

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ฝ่ายบริหาร	46	18.04
พนักงานทั่วไป	209	81.96
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 18.04 และไม่อยู่ในระดับบริหาร คิดเป็นร้อยละ 81.96

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อมีเหตุการณ์ในการปฏิบัติงาน

เมื่อเกิดเหตุการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในประเด็นต่อไปนี้ท่านจะบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีใด	วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง							
	การ เอาชนะ	การ หลีกเลี่ยง	การ ประนี ประนอม	การ ร่วมมือ	การ ยอมให้	รวม	รวม	รวม
1.เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการไม่ลงรอยกัน	7.06	18.04	44.71	23.14	7.06	100.00		
2.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น	4.31	15.29	49.41	25.88	5.10	100.00		
3.เมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ	5.10	18.04	38.43	32.94	5.49	100.00		
4.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกัน	2.75	18.82	47.45	27.84	3.14	100.00		
5.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดทัศนคติ และความความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	4.31	23.53	44.31	25.49	2.35	100.00		
6.เมื่อความขัดแย้งทำให้มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	4.71	32.94	34.12	25.88	2.35	100.00		
7.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันได้	2.75	16.86	46.67	30.20	3.53	100.00		
8.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความบาดหมางใจกัน	4.71	16.08	40.78	33.73	4.71	100.00		
9.เมื่อความขัดแย้งทำให้ไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.71	32.16	34.51	25.10	3.53	100.00		
10.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน	6.67	29.41	38.82	22.75	2.35	100.00		

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เมื่อมีความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ลงรอยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.71 และใช้วิธี “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.06
2. เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.41 และใช้วิธี “การเอาชนะ” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.31
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.43 และใช้วิธี “การเอาชนะ” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.10
4. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.45 และใช้วิธี “การเอาชนะ” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.75
5. เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.31 และใช้วิธี “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.35
6. เมื่อมีความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “ประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.12 และใช้วิธี “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.35
7. เมื่อมีความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.67 และใช้วิธี “การเอาชนะ” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.75

8. เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความบาดหมางใจกัน ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.78 และใช้วิธี “การเอาชนะ” และ “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.71

9. เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.51 และใช้วิธี “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.53

10. เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน ผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี “การประนีประนอม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.82 และใช้วิธี “การยอมให้” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.35

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามผลกระทบของวิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านคิดว่า	จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับ						\bar{X}	S.D.	ระดับของผลกระทบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม			
1) ด้วยวิธียอมให้ ทำให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	9.02	36.47	49.80	4.31	0.39	100.00	3.50	0.74	มาก
2) ด้วยวิธีการประนีประนอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	11.76	43.92	38.04	5.10	1.18	100.00	3.60	0.81	มาก
3) ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของทั้งสองฝ่าย	6.27	36.47	46.27	8.63	2.36	100.00	3.36	0.82	ปานกลาง
4) ด้วยวิธีการร่วมมือ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความปรองดอง และมีความสามัคคีกัน	12.55	38.82	38.04	9.20	1.57	100.00	3.52	0.88	มาก
5) ด้วยวิธีการเอาชนะ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความแตกแยกกัน	21.18	30.20	33.73	9.41	5.49	100.00	3.52	1.09	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้ง	ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร						\bar{X}	S.D.	ระดับ ของ ผลกระทบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม			
6) ด้วยวิธีการยอมให้ ทำให้ทั้งสองฝ่าย เกิดความบาด หมางใจกัน	16.47	26.27	38.04	16.86	2.35	100.00	3.38	1.02	ปานกลาง
7) ด้วยวิธีการประนีประนอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิด ความพึงพอใจ	10.98	45.10	34.90	6.67	2.35	100.00	3.56	0.86	มาก
8) ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความ เฉยชา และไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง	10.98	50.20	24.31	10.98	3.53	100.00	3.54	0.95	มาก
9) ด้วยวิธีการร่วมมือ ทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับใน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	12.55	43.14	33.33	10.59	0.39	100.00	3.57	0.88	มาก
10) ด้วยวิธีการเอาชนะ ทำให้ทั้งสองฝ่ายมุ่งหาสาเหตุ ของความขัดแย้ง	9.80	39.61	33.33	11.76	5.49	100.00	3.37	1.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลกระทบของวิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย 3.20) เมื่อจำแนกแต่ละวิธีการสื่อสารเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ในแต่ละเหตุการณ์ พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสื่อสารดังต่อไปนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1. วิธียอมให้ ทำให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.50)
2. วิธีการประนีประนอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.60)
3. วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของทั้งสองฝ่าย ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย 3.36)
4. วิธีการร่วมมือ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการปรองดอง และมีความสามัคคีกัน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.52)
5. วิธีการเอาชนะ ทำให้ทั้งสอง ฝ่ายเกิดความแตกแยกกัน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.52)
6. วิธีการยอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความบาดหมางใจกัน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย 3.38)
7. วิธีการประนีประนอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.56)
8. วิธีการหลีกเลี่ยง ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเฉยชา และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.54)
9. วิธีการร่วมมือ ทำให้ทั้งสองฝ่าย ยอมรับในปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.57)
10. วิธีการเอาชนะ ทำให้ทั้งสองฝ่าย มุ่งหาสาเหตุ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย 3.37)

ตารางที่ 9 ร้อยละ และค่าโคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่เกิดจากการไม่ลงรอยกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง		ลักษณะทางประชากรศาสตร์														สถานภาพ		
		เพศ		อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน						
ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปีขึ้นไป	โสด	สมรส
8.82	5.88	-	9.09	10.53	4.62	-	-	12.90	7.91	-	4.92	2.63	-	14.49	7.41	8.20	4.17	
20.59	16.34	21.05	18.18	17.11	18.46	16.67	-	19.35	17.51	27.27	19.67	23.68	21.21	11.59	10.52	14.21	27.78	
42.16	46.41	31.58	46.75	51.32	36.92	50.00	85.71	42.86	54.84	21.21	50.82	47.37	39.39	39.13	46.30	44.81	44.44	
19.61	25.49	47.37	20.78	14.47	27.69	27.78	14.29	57.14	12.90	24.29	19.67	26.32	27.27	30.43	12.96	26.23	15.28	
8.82	5.88	-	5.19	6.58	12.31	5.56	-	-	4.52	30.30	4.92	-	12.12	4.35	14.81	6.56	8.33	
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
6.340				20.168				51.956					27.349			9.374		
0.175			0.213					0.000*					0.038*			0.052		

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 9 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่เกิดจากการไม่ลงรอยกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 9 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของลักษณะได้ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งสามารถอธิบายได้ว่า ไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงก็สามารถที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันนี้บทบาทระหว่างเพศชายและเพศหญิงมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น เพศหญิงก็สามารถที่จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงได้เช่นเดียวกับเพศชาย และเพศหญิงนั้นอาจเป็นเพศที่มีความละเอียดอ่อนสามารถเข้าใจอะไรได้ดีกว่าเพศชาย เป็นต้น
- 2) อายุ ที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งสามารถอธิบายได้ว่า อายุที่มากขึ้นจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารได้ดีกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความแตกต่างในการตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสาร แต่บุคคลที่มีอายุน้อยจะมีพฤติกรรมตอบสนองการติดต่อสื่อสารเปลี่ยนไปเมื่อมีอายุที่มากขึ้น
- 3) ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งสามารถอธิบายได้ว่า บุคคลที่มีการศึกษามากกว่าสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลที่มีการศึกษาน้อยกว่าทั้งนี้เป็นเพราะบุคคลที่มีการศึกษามากกว่าจะได้เปรียบในการที่เป็นผู้รับสารที่ดี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมีความกว้างในหลาย ๆ เรื่อง ในทางกลับกันบุคคลที่มีการศึกษามากนั้นจะไม่ยอมที่จะเชื่ออะไรง่าย ๆ จนกว่าจะได้เหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอ ที่จะยอมรับฟังได้ เป็นต้น

4.) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง สามารถอธิบายได้ ว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่าจะส่งผลประสพการณ์ในการทำงานมากกว่า บุคคลที่เริ่มจะเข้ามาทำงาน ทั้งนี้เป็นเพราะ บุคคลที่เริ่มเข้ามาทำงานมักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากว่าตนเองมีความอาวุโสน้อยกว่า จึงปล่อยให้บุคคลที่มีความอาวุโสมากตัดสินใจแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5) สถานภาพการสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง สามารถอธิบายได้ว่า บุคคลที่มีสถานภาพโสด หรือสมรสนั้นก็สมารถที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้

ตารางที่ 10 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง		ลักษณะทางประชากรศาสตร์																	
		เพศ		อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ			
ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปีขึ้นไป	โสด	สมรส	
2.94	5.23	5.26	9.09	3.95	-	-	14.29	3.23	5.08	-	1.64	2.63	3.03	8.70	3.70	6.01	-	-	
15.69	15.03	-	28.57	11.84	12.31	-	28.57	25.81	13.56	15.15	18.03	13.16	12.12	18.84	11.11	16.39	12.50	50.00	
52.94	47.06	68.42	31.17	63.16	44.62	66.67	85.71	42.86	49.15	45.45	52.46	52.63	45.45	36.23	62.96	49.18	50.00	50.00	
22.55	28.10	26.32	27.27	15.79	35.38	27.78	14.29	22.58	28.81	18.18	24.59	26.32	36.36	31.88	12.96	23.50	31.94	31.94	
5.88	4.58	-	3.90	5.26	7.69	5.56	-	-	3.39	21.21	3.28	5.26	3.03	4.35	9.26	4.92	5.56	5.56	
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2.213		41.491		32.493		19.522										6.313			
0.713		0.000*		0.009*		0.243										0.177			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 10 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น ของ ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 11 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อเกิดความ
 จัดแย้งอย่างรุนแรง ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร		ลักษณะทางประชากรศาสตร์																
		เพศ		อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ		
ชาย	หญิง	18-23 ปี	24-29 ปี	30-35 ปี	36-41 ปี	42ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด	สมรส
7.84	3.27	10.53	3.90	3.95	7.69	-	-	-	3.23	6.78	-	8.20	2.63	-	10.14	-	5.46	4.17
17.65	18.30	-	25.97	21.05	7.69	27.78	-	-	12.90	23.16	3.03	13.11	18.42	18.18	20.29	20.37	15.85	23.61
40.20	37.25	52.63	36.36	39.47	36.92	33.33	71.43	71.43	48.39	37.85	18.18	39.34	44.74	36.36	28.99	46.30	39.34	36.11
28.43	35.95	36.84	31.17	28.95	36.92	28.89	28.57	28.57	35.48	29.94	48.48	36.07	23.68	39.39	39.13	24.07	36.07	25.00
5.88	5.23	-	2.60	6.58	10.77	-	-	-	-	2.26	30.30	3.28	10.53	6.06	1.45	9.26	3.28	11.11
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
3.762				23.559					67.456					23.025			9.732	
0.439			0.100						0.000*					0.113			0.045	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 12 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดความแตกแยกกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร ความ ขัดแย้ง	ลักษณะทางประชากรศาสตร์																		
	เพศ		อายุ					ระดับการศึกษา					ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ		
	ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด	สมรส
การเอาชนะ	3.92	1.96	-	5.19	-	4.62	-	-	3.23	3.39	-	8.20	5.26	-	-	-	-	1.09	6.94
การหลีกเลี่ยง	23.53	15.69	10.53	20.78	15.79	18.46	33.33	14.29	9.68	22.03	15.15	13.11	18.42	27.27	17.39	22.22	14.75	29.17	
การประนีประนอม	48.04	47.06	63.16	51.95	36.84	49.23	50.00	85.71	67.74	42.37	39.39	62.30	34.21	42.42	46.38	44.44	54.10	30.56	
การร่วมมือ	22.55	31.37	26.32	18.18	46.05	21.54	16.67	-	14.29	29.94	33.33	16.39	42.11	24.24	34.78	24.07	27.32	29.17	
การยอมให้	1.96	3.92	-	3.90	1.32	6.15	-	-	-	2.26	12.12	-	-	6.06	1.45	9.26	2.73	4.17	
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
ค่าไคสแควร์	5.331				29.416				28.171					37.367				18.585	
ความน่าจะเป็น	0.255				0.021*				0.030*					0.002*				0.001*	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 12 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 13 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร	ลักษณะทางประชากรศาสตร์																	
	เพศ	อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ				
		ชาย	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด
ความขัดแย้ง	1.96	5.88	-	9.09	1.32	4.62	-	28.57	-	3.95	6.06	11.48	5.26	-	2.90	-	4.92	2.78
การเอาชนะ	29.41	19.61	5.26	31.17	25.00	20.00	16.67	14.29	25.81	22.03	33.33	27.87	26.32	24.24	20.29	20.37	21.31	29.17
การหลีกเลี่ยง	50.98	39.87	57.89	37.66	48.68	36.92	66.67	85.71	48.39	15.20	30.30	32.79	36.84	51.52	42.03	61.11	44.81	43.06
การประนีประนอม	16.67	31.37	36.84	20.78	23.68	33.85	11.11	-	25.81	25.99	30.30	26.23	31.58	21.21	31.88	14.81	26.23	23.61
การร่วมมือ	0.98	3.27	-	1.30	1.32	4.62	5.56	-	14.29	2.82	-	1.64	-	3.03	2.90	3.70	2.73	1.39
การยอมให้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
รวม	12.940				25.689				26.797					24.697			2.475	
ค่าไคสแควร์	0.012				0.059				0.044*					0.075			0.649	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1) เพศ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) อายุ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 14 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้ง
 ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร ความ ขัดแย้ง		ลักษณะทางประชากรศาสตร์																										
		เพศ		อายุ						ระดับการศึกษา						ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ								
				ชาย	หญิง	18-23 ปี	24-29 ปี	30-35 ปี	36-41 ปี	42 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี			3 ปี	4 ปีขึ้นไป	โสด	สมรส			
การเอาชนะ		3.92	5.23	-	10.39	5.26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.23	6.21	-	8.20	-	-	-	7.25	3.70	5.46	2.78	
การหลีกเลี่ยง		34.31	32.03	31.58	38.96	34.84	27.69	11.11	14.29	42.86	22.58	36.72	24.24	26.32	39.39	28.99	35.19	30.05	40.28									
การประนีประนอม		35.29	33.33	36.84	25.97	39.47	29.23	61.11	71.43	28.57	48.39	29.94	36.36	36.84	30.30	27.54	46.30	35.52	30.56									
การร่วมมือ		23.53	27.45	26.32	24.68	15.79	40.00	22.22	-	28.57	22.58	25.42	36.36	36.84	24.24	34.78	12.96	25.68	26.39									
การยอมให้		2.94	1.96	5.26	-	2.63	3.08	5.56	14.29	-	3.23	1.69	3.03	-	6.06	1.45	1.85	3.28	-									
รวม		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ค่าไคสแควร์		1.002				32.553					20.688				22.327												5.176	
ความน่าจะเป็น		0.909				0.008*					0.191				0.133												0.270	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 15 ร้อยละ และค่าโคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร		ลักษณะทางประชากรศาสตร์																	
		เพศ		อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ			
ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด	สมรส
0.98	3.92	-	1.30	-	9.23	-	-	-	-	2.82	6.06	1.64	2.63	6.06	4.35	-	-	2.73	2.78
17.65	16.34	15.79	22.08	21.05	9.23	5.56	-	-	22.58	19.21	6.06	16.39	23.68	15.15	11.59	20.37	15.85	19.44	
53.92	41.83	26.32	50.65	46.05	44.62	61.11	85.71	85.71	38.71	47.46	33.33	54.10	36.84	42.42	40.58	55.56	51.37	34.72	
25.49	33.33	52.63	35.97	31.58	27.69	27.78	-	-	14.29	29.38	39.39	21.31	36.84	24.24	42.03	24.07	26.78	38.89	
1.96	4.58	5.26	-	1.32	9.23	5.56	14.29	-	3.23	1.13	15.15	6.56	-	12.12	1.45	-	3.28	4.17	
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
6.340				36.093					36.678					28.451				6.090	
0.175				0.003*					0.002*					0.028*				0.193	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 16 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำ
ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความบาดหมางใจกัน

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร ความ ขัดแย้ง	ลักษณะทางประชากรศาสตร์																			
	เพศ		อายุ					ระดับการศึกษา					ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน					สถานภาพ		
	ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อน ปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด	สมรส
การเอาชนะ	4.90	4.58	-	6.49	3.95	6.15	-	-	-	-	6.45	5.65	-	3.28	-	3.03	7.25	1.85	6.01	1.39
การหลีกเลี่ยง	13.73	17.65	21.05	20.78	13.16	13.85	11.11	14.29	28.57	12.90	16.38	15.15	18.03	23.68	24.24	10.14	11.11	14.75	19.44	
การประนีประนอม	49.02	35.29	31.58	46.75	40.79	33.85	50.00	57.14	57.14	41.94	42.94	21.21	47.54	21.05	30.30	39.13	55.56	43.72	33.33	
การร่วมมือ	29.41	36.60	42.11	24.68	38.16	35.38	38.89	14.29	14.29	32.26	32.20	51.52	27.87	36.84	30.30	43.48	27.78	32.79	36.11	
การยอมให้	2.94	5.88	5.26	1.30	3.95	10.77	-	14.29	-	6.45	2.82	12.12	3.28	10.53	12.12	-	3.70	2.73	9.72	
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ค่าไคสแควร์	5.489				17.921					19.782					30.092				9.952	
ความน่าจะเป็น	0.241				0.329					0.230					0.018*				0.041*	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความบาดหมางใจกัน สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 17 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำ
ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง

วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหาร ความ ขัดแย้ง		ลักษณะทางประชากรศาสตร์																
		เพศ		อายุ				ระดับการศึกษา				ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ		
ชาย	หญิง	18 - 23 ปี	24 - 29 ปี	30 - 35 ปี	36 - 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี ขึ้นไป	โสด	สมรส
4.90	4.58	10.53	5.19	5.26	3.08	-	-	-	6.78	-	3.28	2.63	6.06	4.35	7.41	9.01	1.39	
31.37	32.68	31.58	45.45	19.74	26.15	50.00	28.57	42.86	30.51	27.27	39.34	39.47	15.15	34.78	25.93	32.24	31.94	
39.22	31.37	15.79	35.06	42.11	33.85	22.22	28.57	14.29	35.48	24.24	32.79	34.21	45.45	36.23	37.78	34.43	34.72	
22.55	26.80	36.84	11.69	30.26	30.77	27.78	28.57	14.29	16.13	24.29	16.39	21.05	33.33	24.64	33.33	22.95	30.56	
1.96	4.58	5.26	2.60	2.63	6.15	-	14.29	28.57	3.23	1.13	9.09	2.63	-	-	5.56	4.37	1.39	
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
2.763		27.748						34.509				21.470				4.841		
0.598		0.034*						0.005*				0.161				0.304		

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 18 ร้อยละ และค่าไคสแควร์ สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน

วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง	ลักษณะทางประชากรศาสตร์																		
	เพศ		อายุ					ระดับการศึกษา					ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน				สถานภาพ		
			ชาย	หญิง	18-23 ปี	24-29 ปี	30-35 ปี	36-41 ปี	42 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า ปวช./เทียบเท่า	ปวช./เทียบเท่า	อนุปริญญา/เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี			2 ปี
การเอาชนะ	4.90	7.84	-	11.69	5.26	4.62	5.56	-	28.57	3.23	7.91	-	8.20	2.63	-	13.04	3.70	7.65	4.17
การหลีกเลี่ยง	31.37	28.10	21.05	36.36	34.21	15.38	38.89	14.29	20.57	25.81	31.64	24.24	27.87	44.74	12.12	31.88	27.78	28.96	30.56
การประนีประนอม	44.12	35.29	31.58	34.66	34.84	46.15	33.33	42.86	28.57	48.39	36.16	45.45	40.98	28.95	66.67	36.23	29.63	38.25	40.28
การร่วมมือ	17.65	26.14	42.11	14.29	22.37	27.69	22.22	28.57	14.29	22.58	23.16	21.21	18.03	23.68	21.21	18.84	33.33	21.86	25.00
การยอมให้	1.96	2.61	5.26	-	1.32	6.15	-	14.29	-	-	1.13	9.09	4.92	-	-	-	5.56	3.28	-
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ค่าไคสแควร์	4.297				29.975					24.589					34.928			3.625	
ความน่าจะเป็น	0.367				0.042*					0.077					0.004*			0.459	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 18 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

- 1) เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 2) อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 3) ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 5) สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2 วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์กร

H_0 : วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์กร

H_1 : วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 19 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง กับ
ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร	วิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้ง	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร	ความ น่าจะเป็น
	การเอาชนะ	0.018	0.773
	การหลีกเลี่ยง	0.003	0.965
	การประนีประนอม	-0.103	0.100
	การร่วมมือ	0.025	0.691
	การยอมให้	0.155	0.013

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 19 เมื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ Pearson Correlation ระหว่างวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของวิธีการสื่อสาร ๕ อันได้แก่ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการร่วมมือ มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานทางสถิติ (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_1) นั่นคือ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

แต่ค่าความน่าจะเป็นของวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานทางสถิติ (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_0) นั่นคือ วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและเมื่อพิจารณาผลของการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัว

แปร 2 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวิธีการสื่อสารด้วยวิธีการยอมให้มีค่าเป็นบวก ซึ่งหมายความว่า ถ้าใช้วิธีการสื่อสารด้วยวิธียอมให้มากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานคือทำให้ทั้ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความบาดหมางใจกันลดลง

DPU

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงินกรณีศึกษาธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ จำนวน 255 คน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งว่ามีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีจำนวน 255 คน พบว่ามีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 60 กลุ่มมีอายุระหว่าง 24-29 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 69.41 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 3 ปีขึ้นไป จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 27.06 สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่เป็น โสด มีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76 ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไปมีจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 61.96

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งในประเด็นความขัดแย้งทั้ง 10 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ลงรอยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปวช.หรือเทียบเท่าและมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปวช.หรือเทียบเท่า,อนุปริญญา,ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี

สำหรับเพศ , อายุ,สถานภาพการสมรส พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า อายุและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 24 –29 ปี , 30 – 35 ปี ,36 –41 ปี และ 42 ปีขึ้นไป และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวช.หรือเทียบเท่าจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี,ปริญญาตรีและอนุปริญญา

สำหรับเพศ,ระยะเวลาการปฏิบัติงานและสถานภาพการสมรสพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

3.เมื่อเกิดความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าระดับการศึกษาและสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปวช.หรือเทียบเท่าและการศึกษาในระดับปวช.หรือเทียบเท่าจะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา,ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีและส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสเป็นโสด

สำหรับเพศ ,อายุ,ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

4.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ , ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงานและสถาน

ภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18 - 23 ปี จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 24 -29 ปี , 30 - 35 ปี ,36 -41 ปี และ 42 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาจะอยู่ในระดับปวชหรือเทียบเท่าหรือต่ำกว่าปวช.หรือเทียบเท่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสเป็น โสด

สำหรับเพศ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

5.เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายจะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง

สำหรับอายุ , ระยะเวลาการปฏิบัติงาน,สถานภาพการสมรส พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

6. เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18 - 23 ปี จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 24 -29 ปี , 30 - 35 ปี ,36 -41 ปี และสูงกว่า 41 ปีขึ้นไป

สำหรับเพศ , ระดับการศึกษา ,ระยะเวลาการปฏิบัติงานและสถานภาพการสมรส พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

7.เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ , ระดับการศึกษา , และระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 24 -29 ปีจะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18 -23 ปี ,30 - 35 ปี , 36 - 41 ปี และสูงกว่า 42 ปีขึ้นไป

สำหรับเพศและสถานภาพการสมรสพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

8. เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความบาดหมางใจกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี , 2 ปี , 3 ปี ขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสเป็นโสด

สำหรับเพศ , อายุ , ระดับการศึกษา พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

9. เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 35 ปี จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 24 – 29 ปี , 36 – 41 ปี และ 42 ปีขึ้นไป

สำหรับเพศ , ระยะเวลาการปฏิบัติงาน , สถานภาพการสมรส พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

10. เมื่อความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการไม่เห็นพ้องต้องกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุ , ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36 – 41 ปี จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 18 – 23 ปี , 24 – 29 ปี , 30 – 35 ปี และ 42 ปี ขึ้นไป

สำหรับเพศ , ระดับการศึกษา , สถานภาพการสมรสพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

สมมติฐานที่ 2 วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน วิทยาลัยการนาครยูโอบีรัตนสิน พบว่า วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม , วิธีการร่วมมือ , วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์การในระดับมาก ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับปานกลาง

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลสมมติฐานที่ 1 จากผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบีรีตตินสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากบุคลากรของธนาคารยูโอบีรีตตินสิน มีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน ในเรื่องนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ เบเรลสัน และสไตเนอร์ อ่างในวิวัฒน์ เสงกลิ่น 2545 : 14 – 17) ได้แสดงความคิดเห็นว่าบทบาททางเพศ , การศึกษา , ความสนใจและความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ สถานภาพทางสังคมและอื่น ๆ ที่เป็นคุณสมบัติโดยรอบอ้างอิงทางความคิดเห็นเหล่านี้ ทำให้ความมีความแตกต่างกันในเรื่องของความรู้ ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

ในการวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน กรณีศึกษาธนาคารยูโอบีรีตตินสิน ได้ทำการศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์เนื่องจากลักษณะทางประชากรศาสตร์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้เพื่อที่จะได้นำปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งให้ดีที่สุด ดังนั้นลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบด้วย

เพศกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ในเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็สามารถที่จะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากสังคมไทยในปัจจุบันได้กำหนดบทบาทความคิด , ค่านิยม , ทักษะคติไว้แตกต่างกันและผู้หญิงเป็นเพศหญิงที่จะถูกชักจูงใจหรือโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชาย โดยผู้หญิงมักจะเผยแพร่ความคิดเห็นที่ได้รับนั้น แสดงความคิดเห็นหรือชักจูงใจไปยังบุคคลที่เป็นเพศเดียวกันได้รับรู้อีกด้วย ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีทางด้านประชากรศาสตร์ ของกาญจนา แก้วเทพ (2541:302) ซึ่งกล่าวว่าคนเราทำพฤติกรรมต่าง ๆ ตามแรงขับภายนอก (Exogenous Factor) และพฤติกรรมโดยส่วนใหญ่จะเป็นไปตามแบบฉบับที่สังคมวางไว้

อายุกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่มีอายุน้อยจะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันเนื่องจาก อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีอายุมากขึ้นสามารถมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและสามารถเข้าใจถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีกว่า ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซี เมเปิล (C . Maple) และ ไอ แอล เจ นิส และดีไรฟ์ (IL Janis and D. Rife อ้างในพรทิพย์ วรกิจ โภคการ (2529:321 – 316) ได้สรุปว่าการชักจูงจิตใจหรือแนวโน้มจิตใจของคนยากขึ้นตามอายุที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพฤติกรรมของคนอายุมากขึ้น จะเปลี่ยนยากกว่า บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า

ระดับการศึกษากับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเนื่องจากระดับการศึกษาที่ต่างกัน สาขาวิชาที่ต่างกันจะส่งผลต่อความรู้สึนึกคิด อุดมการณ์ และมีแนวคิดที่แตกต่าง โดยที่บุคลากรที่มีการศึกษาน้อยนั้นจะเสียเปรียบในการตัดสินใจเนื่องจากไม่มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพราะเกรงว่าถ้าแสดงความคิดเห็นออกไปแล้วจะไม่ถูกต้องหรือคิดว่าตนเองนั้นด้อยกว่าด้วยการศึกษา จึงปล่อยให้เป็นที่ของบุคลากรที่การศึกษาสูงทำหน้าที่ในการตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นระดับการศึกษานักวิชาการจะมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งบุคลากรที่การศึกษาสูงกว่านั้นจะได้เปรียบในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้สึนึกคิด และความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเนื่องจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันทั้งนี้ บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่านั้นจะสามารถมีวิธีการปฏิบัติงาน ได้ดีหรือมีถูกต้องและละเอียดรอบคอบมากกว่าบุคลากรที่เริ่มทำงานซึ่งยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพย์ วรกิจ โภคการ (2529 : 312 – 316) ได้กล่าวถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยที่ความแตกต่างจะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารต่างกัน

สถานภาพการสมรสกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่าสถานภาพการสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรไม่ว่าจะมีสถานภาพการสมรสโสดหรือสมรสก็ตามจะมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภัททสารศรีดาวเรือง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานครพบว่าสถานภาพการสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

อภิปรายผลสมมติฐานที่ 2

จากผลการวิจัย ได้พบประเด็นที่น่าสนใจนำมาทำการอภิปรายดังต่อไปนี้

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้,วิธีการประนีประนอม ,วิธีการร่วมมือและวิธีการเอาชนะนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมากทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันและมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันซึ่งได้สอดคล้องกับทฤษฎีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของ โทมัส คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann,1967:11-16) อ่างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ซึ่งกล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ มิติแรกคือมิติเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและมิติการเอาใจผู้อื่น

ทั้งนี้บุคลากรภายในองค์กรจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพศชายหรือเพศหญิง กล่าวคือสถานการณ์และความขัดแย้งภายในองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสื่อสารภายในองค์กร (กรีซ สืบสนธิ์ 2537:64) กล่าวว่าการสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคล ต่อบุคคลหรือกลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจได้มาก ดังที่กริช สืบสนธิ์ 2525:2 อ้างในจิรมาศ ทศนาจิตร 2545: 138) กล่าวไว้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้จะทำให้ผู้บังคับบัญชานั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรภายในองค์กรจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน เป็นอย่างไร ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านประชากรศาสตร์ อ้างใน พรทิพย์ วรกิจโกศลกร (2529:312-316) ได้กล่าวว่าลักษณะผู้รับสารที่วิเคราะห์ตามลักษณะทางประชากรศาสตร์นั้นจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งจะออกมาในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารและระดับปฏิบัติการนั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างไรด้วยสาเหตุที่ว่ากับบุคลากรภายในองค์กรทำการสื่อสารกันอย่างไรจินตนา บุญบงการ (2531:89) กล่าวว่าวิธีการสื่อสารที่เป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์เป็นแรงกระตุ้น เช่นกันและทำให้เกิดการกระทำเป็นการให้ข่าวสารและรู้ถึงการกระทำได้ตอบกับบุคคลอื่น ๆ

จากพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรก็คือลักษณะต่าง ๆ กันของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบและควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของธนาคารยูโอบีรัตนสินจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทำให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นยังไม่มีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นยังเกิดล่าช้าทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือระดับปฏิบัติการควรมีวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. เนื่องจากผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งพบว่าส่วนใหญ่จะมีใช้วิธีการสื่อสารแบบประนีประนอมมากกว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งแบบอื่นทั้งนี้เนื่องจากในการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งนั้นควรจะใช้ทุก ๆ วิธีเพื่อให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3. บุคลากรที่เป็นผู้บริหารองค์กรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งในวิธีการต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยครั้งนี้กลุ่มเป้าหมายก็คือบุคลากรที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผลการวิจัยวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประนีประนอม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งควรมีหลาย ๆ วิธี เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภายในองค์กรต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งในครั้งต่อไปควรจะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาจจะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

3. บุคลากรระดับปฏิบัติการควรมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นความขัดแย้งให้มากยิ่งขึ้นเพื่อจะช่วยกันพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

DBU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กริช สืบสนธิ. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538

ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหานคร, 2530

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534

อุทัย บุญประเสริฐ. องค์กรและปัญหาในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521

อรุณ รักธรรม. การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517

_____. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523

วิทยานิพนธ์

เจริญ โกลสีอำนาจ. “วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538

เสน่ห์ โสมนัส. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2538

มณฑิกา แก้วทองคำ. “ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพใน
โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2539

ทวีศักดิ์ บุญบุชาชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรง
เรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหา
บัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร,2538

ภัททสาร ศรีดาวเรือง. “ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา
โครงสร้างองค์กรสาขาสมุทรแบบในกรุงเทพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,2539

อุษามาศ รัชชาแก้ว. “การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสายสามัญ ในเขต
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร,2538

ภาษาอังกฤษ

Books

Axelrod,Robert.**Conflict and Interest Chicago**.Markhame,1970.

Bradley,Gail A.**Tum Conflict into Corperation**.Nursing,1993.

Chung H. and Megginson. Leon C.**Organization Behavior Management**.Skill New York:
Harper and Row Publisher,1981.

Lewin,Kurt Grid.**Approaches for Management Leadership in nursing**.Saint Louis,1958.

Prueman,Ray W.and Bruchi,Magaret E. **Management Conflict**. A Complete Process Centered
Handbook New Jersey Prenticehall,Inc.England Cliffs,1982.

DU
P
U

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน
กรณีศึกษา : ธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรนิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และข้อมูลที่ได้รับในครั้งนี้จะ เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถาม มา ณ.โอกาสนี้ด้วย แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบของวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 18 – 23 ปี

2. 24 - 29 ปี

3. 30 – 35 ปี

4. 36 – 41 ปี

5. 42 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

1. ต่ำกว่า ปวช.หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย

2. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

3. อนุปริญญา/ปวส.

4. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5. สูงกว่าปริญญาตรี (โปรดระบุ_____)

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีรัตนสิน

1. ต่ำกว่า 1 ปี

2. 1 ปี

3. 2 ปี

4. 3 ปี

5. 4 ปีขึ้นไป

5. สถานภาพการสมรส

1. โสด

2. สมรส

6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

1. ฝ่ายบริหาร

2. พนักงานทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรด / หน้าที่ตรงเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของท่านเพียงข้อเดียว

เมื่อเกิดเหตุการณ์ ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในประเด็นต่อไปนี้ ท่านจะบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีใด	วิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้ง				
	การ เอาชนะ	การ หลีกเลี่ยง	การ ประนี ประนอม	การ ร่วมมือ	การ ยอมให้
1. เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการไม่ลงรอยกัน					
2. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับฟัง ความคิดเห็น					
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จนทำให้ การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ					
4. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกกัน					
5. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดทัศนคติและ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
6. เมื่อความขัดแย้งทำให้มีเป้าหมายการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน					
7. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งกันและกัน ใด					
8. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดความบาดหมาง ใจกัน					
9. เมื่อความขัดแย้งทำให้ไม่สนใจที่จะแก้ ปัญหาความขัดแย้ง					
10. เมื่อความขัดแย้งทำให้เกิดการไม่เห็นพ้อง ต้องกัน					

ตอนที่ 3 ผลกระทบของวิธีการสื่อสาร เพื่อบริหารความขัดแย้งที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรในองค์กร

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านคิดว่า	จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. วิธีการสื่อสารด้วยวิธียอมให้ ทำให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. วิธีการสื่อสารด้วยวิธีการประนีประนอม ทำให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง					
3. การสื่อสารด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของทั้งสองฝ่าย					
4. การสื่อสารด้วยวิธีการร่วมมือทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการปรองดองและมีความสามัคคีกัน					
5. การสื่อสารด้วยวิธีการเอาชนะทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความแตกแยกกัน					
6. การสื่อสารด้วยวิธีการยอมให้ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความบาดหมางใจกัน					
7. การสื่อสารด้วยวิธีการประนีประนอมทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ					
8. การสื่อสารด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเฉยชา และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง					
9. การสื่อสารด้วยวิธีการร่วมมือทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับในปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
10. การสื่อสารด้วยวิธีการเอาชนะทำให้ทั้งสองฝ่ายมุ่งหาสาเหตุ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง					

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

- ชื่อผู้เขียน** นางสาวภูริตา ห่อรัตนารื่อง เกิดเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2510
- ประวัติการศึกษา** สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อปี พ.ศ 2535 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ (พัฒนาการ) จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ในปี พ. ศ 2546
- ประวัติการทำงาน** 2536 – 2537 ผู้ช่วยนักวิจัย สถาบันประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2537 - 2538 เจ้าหน้าที่รับสมัครนิสิตปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2538 – 2544 เจ้าหน้าที่ธุรการฝ่ายขายบริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด
2545 - 2546 เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ บริษัท โปรคอนอินทีเรีย จำกัด
- ที่อยู่ปัจจุบัน** 872 ถ. มหาไชย แขวงวังบูรพา เขตพระนคร กรุงเทพฯ ๑ 10200