บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาสาระในบทนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งภายในองค์การและพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน ตลอดจนศึกษาผลกระทบที่ส่งผ่านไปสู่ตัวแปรประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน และการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจต่อตัวแปรองค์การอีก 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวในบริบทขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ อันจะเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainability Competitive Advantage) ขององค์การธุรกิจไทยในอนาคต

โดยมีรายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัย ดังนี้

1) ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม
2) ความขัดแย้งภายในกลุ่มและพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง
3) ความผูกพันต่อองค์การ
4) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม

1. ความหมายของกลุ่มและทีม

กลุ่ม (Group) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเสริมสร้างผลิตผล (Productivity) นวัตรกรรม (Innovation) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Know-How) ในหมู่สมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ สร้างพันธะทางสังคมซึ่งเสริมสร้างผลิตผล การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security) ทำให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status) ทำให้ตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือ (Self-Esteem) ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) ต้องการอำนาจ (Power) และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่องค์การก็ได้รับประโยชน์จาการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้น และเพิ่มผลประกอบการด้านการเงินขององค์การ (Gil et al., 2005; Blanchard and Miller, 2001; Beck et al., 1999; Anakwe and Greenhaus, 1999; Nonaka and Takeuchi, 1995)

Katzenbach and Smith (1993) อธิบายว่า กลุ่ม คือ สมาชิกจำนวนไม่มากนักที่มีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือประสิทธิผล และมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน สมาชิกในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์และประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งปันและหมุนเวียนการเป็นผู้นำ ใส่ใจในการประชุม และถกเถียงงานและแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่เกี่ยงข้องกับงานของกลุ่ม

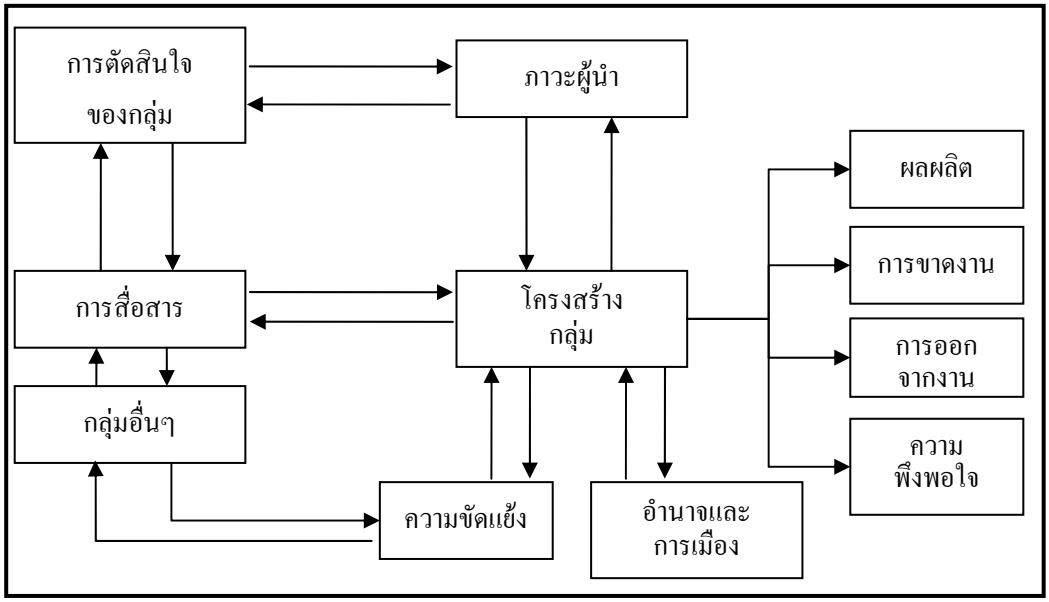
ทีม (Teams) เปรียบได้กับการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการ (Formal and Organized Group) ที่ซึ่งบุคคลมาร่วมกันทำงานอย่างอิสระ มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเชี่ยวชาญ และความสามารถในงานเฉพาะด้านประสานรวมเข้าด้วยกัน และมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Hackman, 1987; Sundstrom et al., 1990)

กลุ่ม และ ทีม จึงมีความหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ กลุ่ม หมายถึงการรวมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกลุ่มที่ได้รับมอบหมาย เป็นการเพิ่มผลผลิตแก่องค์การ เป็นรูปแบบของการจัดองค์การเป็นฝ่ายๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่งฝ่ายหรือกลุ่มในองค์การเหล่านี้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตขององค์การ

ในขณะที่ ทีม หมายถึงการรวมกลุ่มของบุคคลมาทำงานอย่างเป็นอิสระ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีจุดมุ่งหมายพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งใช้การบริหารงานแบบโครงการและมีกำหนดระยะเวลาดำเนินการโครงการไว้อย่างชัดเจน

2. แนวคิดและทฤษฎีด้านพฤติกรรมกลุ่ม (Workgroup Behavior)

Robbins (1993) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลมารวมกัน แต่พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียวตามลำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ วิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้ง และการใช้อำนาจในกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ (ภาพประกอบที่ 2)



ภาพประกอบที่ 2 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม (ที่มา: Robbins, 1993)

แนวคิดทฤษฎีองค์การได้แบ่งกลุ่มตามพฤติกรรมหรือบทบาทออกเป็น 6 แบบ คือ

1) **Role(s)** บทบาท **:** เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่วางไว้สำหรับคนที่เข้ามาสวมบทบาทนั้น ๆในสังคม

2) **Role Identity :** คือทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่างซึ่งยึดติดอยู่กับบทบาท

3) **Role Perception :** มุมมองของคนคนหนึ่งว่า เขาจะทำตัวอย่างไรในสถานการณ์หนึ่ง หรือหากเขาอยู่ในสถานะบางอย่าง

4) **Role Expectations :** คือความเชื่อหรือการคาดเดาของคนอื่นว่า คน ๆ หนึ่งจะปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์หนึ่งในบทบาทที่เขาเป็นอยู่ ยกตัวอย่าง การเลือกตั้ง เราย่อมต้องคาดหวังว่า คนที่จะเป็นผู้แทน ควรมีพฤติกรรมอย่างไร เมื่อได้เป็นผู้แทนแล้ว เขาควรเป็นอย่างไร

5) **Psychological Contract :** เป็นเสมือนสัญญาทางใจว่า ผู้บริหารคาดหวังว่าพนักงานจะปฏิบัติตัวอย่างไร และในทางกลับกัน พนักงานก็คาดหวังว่า ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อตนอย่างไร

6) **Role Conflict :** ในสถานการณ์ซึ่งคน ๆ หนึ่งเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านอื่น เช่น บทบาทของความเป็นพ่อกับบทบาทในฐานะผู้บริหาร เป็นต้น

เมื่อบุคคลเข้ามารวมกันเกิดการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่พวกเขารู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างจากพวกเขา พวกเขาก็จะมีแนวโนมที่จะแบ่งแยกบุคคลเหล่านั้นเป็นประเภทต่างๆ (Cox and Nkomo, 1990) งานวิจัยพบว่า ในระยะต้นของการทำงานกลุ่ม สมาชิกจะให้ความสนใจกับความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ที่มองเห็น (Visible Aspect of Diversity) เช่น เพศ เชื้อชาติ สีผิว และอายุ เป็นต้น และเมื่อสมาชิกเริ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน พวกเขาจะเปลี่ยนความสนใจไปที่ภาพลักษณ์ที่มองไม่เห็น (Non-Visible Features) ได้แก่ บุคคลิก การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม และรูปแบบการสื่อสาร (Cunningham and Sagas, 2004; Hobman et al., 2004, 2003; Salomon and Schork, 2003; Richard et al., 2002; Caudron, 1994)

ความหลากหลายของกลุ่ม (Workgroup Diversity) เกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างด้านคุณลักษณะ (Attributes) ของสมาชิก (Mannix and Neale, 2005; Hobman et al., 2004, 2003) นักวิจัยให้ความสนใจกับมิติความหลากหลายของสมาชิกใน 2 ด้าน คือ ความแตกต่างที่มองเห็น (Visible Dissimilarity) เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น กับความแตกต่างด้านค่านิยม (Value/Informational Dissimilarity) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ไม่อาจมองเห็นด้วยตา เช่น ประสบการณ์ทำงาน พื้นฐานด้านการศึกษา และความอาวุโส (Hobman et al., 2004, 2003; Chattopadhyay, 2003; Chatman and Flynn, 2001; Williams and O'Reilly, 1998)

ความหลากหลายของกลุ่ม มีผลทั้งทางบวกและทางลบในขณะเดียวกัน โดยแสดงให้ผู้นำได้รับรู้ถึงความท้าทายและประโยชน์ที่จะเกิดจากกลุ่ม แต่ความท้าทายอาจนำมาสู่ความไม่พอใจของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงออกมาทางการสื่อสารภายในกลุ่ม การแบ่งพวก และนำมาสู่การเปลี่ยนงาน (Joplin and Daus, 1997; Schneider, 1987; Pfeffer, 1983) หากการบริหารจัดการผิดพลาด ความหลากหลายของสมาชิกกลุ่มก็จะส่งผลด้านลบต่อการคงอยู่ของสมาชิกกลุ่ม (Retention) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) และผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งจะบั่นทอนประสิทธิผลกลุ่มโดยรวม (Overall Effectiveness) (Chemers et al., 1995) และThomas (1992) ยืนยันว่าความคล้ายคลึงกันของกลุ่มส่งผลดีต่อประสิทธิผลการทำงานมากกว่า กลุ่มที่มีความหลากหลายหรือความแตกต่าง

3. ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม (Workgroup Effectiveness)

ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง การขยายขีดจำกัดด้านความสามารถของบุคคลเพื่อให้ครอบคลุมเป้าหมายหรือพันธกิจ (Mission) องค์การ (Bell, 2007) สำหรับการทำงานในระดับกลุ่มซึ่งกลุ่มเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกหลาย ๆ คนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มที่ดียิ่งขึ้น (Day et al., 2004)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลายองค์การให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการขับเคลื่อนองค์การสู่โครงสร้างการทำงานแบบกลุ่ม (Team-Based Structure) ในหลาย ๆ รูปแบบทั้งองค์การภาคธุรกิจและรวมถึงองค์การภาครัฐด้วย การทำงานแบบกลุ่มเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของธุรกิจการผลิตและการบริการ (Mueller, Procter and Buchanan, 2000; Van Hootegem, Bender, Delarue and Procter, 2005) การรวมกลุ่มมีพื้นฐานความต้องการอยู่ 2 อย่าง คือ เพื่อพัฒนาบุคคล (Bennis and Shepard, 1956; Wheelan, 1999) และเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Gersick, 1988; Smith, 1966)

จากการศึกษาทฤษฎีและการผลงานวิจัยในช่วงทศวรรษ 1970-1980 พบว่ามีความพยายามหาจุดเหมาะสม (Optimum) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลสูงสุด มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มหลากหลายรูปแบบกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพของผลผลิต (Performance Outcome) และ ทัศนคติของพนักงาน (Pasmore, 1988; Levine and Tyson, 1990)

องค์การต้องพึ่งพิงการทำงานของกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงการดำเนินงาน การที่กลุ่มจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องตระหนักถึงการทำงานเป็นกลุ่ม ความใส่ใจ (Care) ความไว้วางใจ (Trust) เป็นค่านิยมหลักของกลุ่ม (Campbell and Swift, 2006; Gil et al., 2005; Kochan et al., 2003; Harrison et al., 1998) องค์การพร้อมด้วยผู้นำกลุ่มที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ซึ่งจะส่งเสริมสิ่งที่พบอยู่ในตัวพวกเขา กับประสิทธิภาพการทำงานอย่างโดดเด่น จะเป็นปัจจัยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Cohen and Bailey, 1997)

Mirvis and Kanter (1991) และ Foldy (2004) พบว่า ภายใต้สภาพแวดล้อม สมาชิกอาจรับรู้ถึงความมั่นคงในกลุ่มของเขาซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น เมื่อผู้นำสื่อสารเชิงบวกต่อความหลากหลายของกลุ่ม ขยายภาพเป้าหมายให้ชัดเจน และสมาชิกรับรู้อย่างสร้างสรรค์ การไตร่ตรองอย่างรอบครอบ กว้างขวางและหลากหลาย สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การขับเคลื่อนประสิทธิผลกลุ่มให้สูงยิ่งขึ้น และเกิดเป็นผลบวกต่อความสามารถเชิงแข่งขันขององค์การ (Thatcher et al., 2003; Hostager and DeMeuse, 2002)

เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำกลุ่มที่ควรเรียนรู้และชื่นชอบต่อความหลากหลายซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การ (Hobman et al., 2003; Chattopadhyay, 2003; Ely and Thomas, 2001; Cohen and Bailey, 1997) ความมีประสิทธิผลของความหลากหลาย

ในกลุ่มมีแนวโน้มเสื่อมถอยลง เมื่อสมาชิกเกิดความไม่พอใจต่อพฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของพวกเขา หมายความว่า ความหลากหลายของกลุ่มจำเป็นจะต้องมีผู้นำที่กระตุ้นสมาชิกให้ขยายขีดความสามารถจากความหลากหลายของพวกเขา (Sousa-Poza and Henneberger, 2004; Peterson, 2004; Kuo, 2004; Khatri et al., 2001; Aquino et al., 1997; House and Dessler, 1974) ผู้นำเหล่านี้กระตุ้นและยกระดับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม และประคับประคองความพึงพอใจของพวกเขา (Kim and Organ, 1986) ในขณะที่ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความแตกต่างหรือความหลากหลายของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งไม่ได้รับการใส่ใจที่เหมาะสมจากผู้นำ สามารถกีดขวางการทำงานที่มีประสิทธิผล และอาจส่งผลต่อการคงสถานภาพของสมาชิก (Boyar et al., 2003; Jehn et al., 1999)

Tris and Bamforth (1951) และ Commings (1978) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานโดยให้กลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิผล หรือให้มีความอิสระการทำงาน (Autonomous Team Working) ซึ่งสรุปว่าเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการอย่างสูงสุดของพนักงาน เพื่อประโยชน์ต่อการขยายขีดความสามารถขององค์การและทัศนคติของพนักงาน

โรงงานอุตสหกรรมในประเทศญี่ปุ่น ที่ให้การทำงานเป็นกลุ่มแบบอิสระ หรือ Off-line Team แสดงให้เห็นว่า การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการปรับปรุงคุณภาพของกลุ่ม ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง (Mueller et al., 2000) และAllen and Hecht (2004) เห็นว่า แม้การทำงานเป็นกลุ่มในองค์การจะกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลในระดับสูง แต่ภาพที่สะท้อนสู่ภายนอก ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติพบว่า ยังมีกลุ่มงานที่ไม่มีประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิผล บริษัทนิสสัน (NISSAN) ซึ่งยกย่องวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืนของระบบการทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลและมีความพิเศษเป็นเอกเทศ (Garrahan and Stewart, 1992)

งานวิจัยบางฉบับได้ศึกษาและพบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกลุ่ม เช่น ขนาดกลุ่ม (Gist et. al., 2006; Levine and Moreland, 1990), ประเภทกลุ่ม (Kozlowski and Bell, 2003), สมาชิกกลุ่มและขนาดองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มและพฤติกรรมกลุ่ม ตัวแปรลักษณะประชากรศาสตร์ของสมาชิกกลุ่มเช่น เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาร่วมกลุ่ม ประสบการณ์ในอดีต มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มและพฤติกรรมกลุ่ม (Gist et. al., 1987; Cohen and Bailey, 1997; Kozlowski and Bell, 2003; Levine and Moreland, 1990)

4. พฤติกรรมกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม

มีความสนใจศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มอย่างหลากหลาย ซึ่งดูเหมือนว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านข้อกำหนดการดำเนินงานภายใน และจิตวิทยากลุ่ม (Srivastava and Sinha, 2011) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (1)

ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกที่หลอมรวมอยู่ในองค์การ เช่น ประเภทอุตสหกรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม (Karasek & Theorell, 1990; Hambrick & D'Aveni, 1992; Gupta et al., 1994) (2) ปัจจัยด้านข้อกำหนด (Design Factors) เกี่ยวข้องกับรูปแบบของงาน กลุ่ม และองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลตรงโดยผู้จัดการซึ่งเป็นผู้สร้างเงื่อนไขของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (3) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Group Process) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร และความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นภายในกลุ่มและภายนอก (Ancona & Caldwell, 1992) และ (4) ปัจจัยด้านจิตวิทยากลุ่ม (Group Psychosocial Traits) คือ ความเข้าใจร่วมกัน (Shared Understanding), ความเชื่อ อารมณ์ร่วม ความสามัคคีหรือความผูกพัน แบบแผนความคิดกลุ่ม และความรักและหวงกลุ่ม (Klimoski & Mohanned, 1994; Weick & Roberts, 1993) องค์ประกอบด้านจิตวิทยากลุ่มเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจศึกษาวิจัยอย่างหลากหลายซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบด้านจิตวิทยากลุ่มเป็น 4 มิติ คือ

1) ความผูกพันและความสามัคคี (Group Cohesiveness) เป็นที่ยอมรับว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันและความสามัคคีภายในกลุ่ม ความผูกพันและความสามัคคีสามารถกำหนดเป็นระดับซึ่งสมาชิกมีความรู้สึกมีอารมณ์ต่อบุคคลอื่นภายในกลุ่ม และถูกกระตุ้นให้อยู่กับกลุ่มต่อไป (Keyton & Springston, 1990; Dion, 2000; Shanley & Langfred, 1998) โดยพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันและความสามัคคีกับความมีประสิทธิผลของกลุ่ม (Robbins, 1993; Yoo & Alavi, 2001) ความสามัคคีในกลุ่มจึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม (Carless and DePaola, 2000; Hoigaard et al., 2006) และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมกลุ่มเชื่อมโยงกับความมีประสิทธิผลของกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญ (Bettenhausen, 1991; Yang and Tang, 2004) ความสามัคคีของสมาชิกกลุ่มมีผลต่อการกระตุ้นพวกเขาให้ประสานงานและปฏิบัติงานอย่างดียิ่งขึ้น (Cartwright, 1968; Weaver et al., 1997) สมาชิกกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง จะสร้างความมั่นใจในกิจกรรมของกลุ่ม การร่วมประชุมปรึกษาหารือ และมีความสุขร่วมกันเมื่อกลุ่มประสบความสำเร็จ (Samson and Daft, 2003)

ในทางกลับกัน หากความสามัคคีในกลุ่มต่ำ ก็จะทำให้เกิดความแตกแยกและลดทอนความสนใจ ลดทอนความมีส่วนร่วมที่จะดำเนินกิจกรรมกลุ่ม (Shaw, 1973) Tagard and Brown (2001) อธิบายไว้ว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม เช่น การมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย การตอบสนอง ความผูกพันต่อกลุ่ม ปฏิกริยาโต้ตอบต่อความขัดแย้ง การให้ความสำคัญต่อความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การสื่อสาร และยังมีงานวิจัยที่หลายฉบับที่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม (Barrick et al., 1998; Carless and DePaola, 2000; Hoigaard et al., 2006; Neubert, et al., 1999; Stevens and Sampion, 1994)

เมื่อสมาชิกกลุ่มเข้าใจถึงหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ สมาชิกจะมีแนวโน้มที่จะมีความสามัคคีและประสานงานกัน (Bass, 1980) ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลของกลุ่ม (Woodcock and Francis, 1996; Bradly et al., 2003) สมาชิกกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Open to Change) จะมีแนวโน้มที่จะประสานงานกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย (Molleman et al., 2004) เสมือนมีความไว้เนื้อเชื่อใจ และมีความผูกพันกับกลุ่ม (Wheelan, 1999) ซึ่งนำมาสู่ประสิทธิผลที่สูงขึ้นของงาน (Woodcock and Francis, 1996)

2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมาย (Group Goal Accomplishment) การที่เป้าหมายกลุ่มได้รับการยอมรับและมีความเข้าใจที่ชัดเจน ย่อมเป็นเหตุผลว่า ทำไมบุคคลจึงยึดมั่นต่อกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะและมีเป็นเป้าหมายที่ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย จะผลักดันกลุ่มสู่ความมีประสิทธิผล Locke (1968) ระบุไว้ว่า ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นสาเหตุหลักที่สำคัญของการกระตุ้นการทำงาน เป้าหมายเป็นสิ่งที่บอกพนักงานให้รู้ว่าต้องใช้ความพยายามมากเพียงใด Weingart and Weldom (1991) แนะนำว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของกลุ่มที่ท้าทายประสบการณ์ซึ่งส่งแรงกระตุ้นพวกเขา กลุ่มที่ถูกกระตุ้นด้วยเป้าหมาย จะมีแนวโน้มมุ่งการบรรลุเป้าหมายนั้น และส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม (Beal et al., 2003)

3) ความเจริญก้าวหน้า (Group Growth Level) ความต้องการความก้าวหน้าเป็นสุดยอดความปราถนาเพื่อการพัฒนาคน มนุษย์ต้องการสิ่งเหล่านี้เปรียบเหมือนความสำเร็จของบุคคล การเรียนรู้ ความก้าวหน้า และการพัฒนา บุคคลซึ่งมีความปราถนาที่แรงกล้าที่จะก้าวหน้ามีโอกาสที่จะตอบสนองเชิงบวกและสร้างสรรค์ต่องานสูงกว่าคนที่มีความต้องการความก้าวหน้าต่ำ (Arnold & Feldman, 1986) และ Pfeffer and Salancik (1978) ได้เสนอแนะว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปพร้อม ๆ กับความปราถานของผู้จัดการในองค์การ ที่เพิ่มศักดิ์ศรี อำนาจ และความมั่นคงของหน้าที่การงานในกลุ่มหรือในองค์การ ความก้าวหน้ายังสร้างโอกาสที่จะได้ทำงานในโครงการใหม่ๆ เพิ่มโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งและผลตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้น (Robbins, 1993)

4) การยอมรับและความพึงพอใจ (Group Recognition and Satisfaction) การยอมรับคือ การแสดงออกถึงความชื่นชมต่อความสามารถ ความสำเร็จ หรือการมีส่วนสำคัญต่อเป้าหมาย การยอมรับยังนำมาสู่การเสนอแนะที่เกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพงาน ช่วยให้มีการแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีต และช่วยในการกำหนดเป้าหมายด้านประสิทธิผลของกลุ่มในอนาคต (Locke, Cartledge & Koeppel, 1968) Latham and Wexley (1977) พบว่า พฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผล (Productivity) ความรู้ส่วนบุคคล ทักษะ และความสามารถ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม (Steven and Sampion, 1994)

5. ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิผล (Components of Workgroup Effectiveness)

ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของกลุ่มที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ ดังนี้

1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยสมาชิกของกลุ่มควรมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน

2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) หมายถึง การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีทีท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน มีความกระตือรือร้น สมาชิกของกลุ่มสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ

3) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือกลุ่มมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การ

4) การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) หมายถึง สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์

5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) หมายถึง การทำงานร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มทุกคนควรจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของกลุ่มและสมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก

6) ความเห็นพ้องกัน (Consensus) หมายถึง เทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของกลุ่ม แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุป แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับและปฏิบัติตามมติของกลุ่ม

7) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) หมายถึง การเจรจาติดต่อระหว่างกลุ่ม ซึ่งบรรยากาศเต็มไปด้วยการเปิดเผย จริงใจต่อกันและกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) หมายถึง การมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท กลุ่มต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

9) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของกลุ่มจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงค์รักษาความสัมพันธ์ของกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10) ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) หมายถึง ความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกกลุ่ม เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับกลุ่ม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์

11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) หมายถึง กลุ่มที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่ม

12) การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) หมายถึง การตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน

6. มาตรวัดประสิทธิผลของกลุ่ม (Measurement of Workgroup Effectiveness)

Kaiser, Hogan and Craig (2008) สนใจศึกษาวิธีวัดประสิทธิผลของกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยจำแนกเป็น วิธีการปฏิบัติงานของกลุ่ม และ เป้าหมายที่กลุ่มทำได้สำเร็จ การวัดกระบวนการ (Function or Process Measurement) ได้ให้ความสนใจที่ “รูปแบบหรือวิธีการที่กลุ่มปฏิบัติ” และการวัดที่ผลสำฤทธิ์ ซึ่งเกี่ยวกับ “สิ่งที่กลุ่มมีชัยต่อเป้าหมาย” (Kaiser, et. al., 2008)

การวัดที่กระบวนการทำงาน เป็นการวัดที่เป็นนามธรรม (Subjective Measure) เช่น แรงจูงใจในการทำงาน (Level of Motivation), ความพอใจในงาน (Job Satisfaction), ความผูกพันในกลุ่ม (Group Cohesion) และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการวัดจากตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดความ

เข้าใจที่ว่าการออกแบบองค์การมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มหรือไม่ บ่งบอกถึงความสำเร็จของกระบวนการทำงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้องขององค์การ

สำหรับการวัดที่ผลลัพธ์ (Outcome Measurements) เปรียบได้กับการวัดที่เป็นแบบรูปธรรม (Objective Measures) ได้แก่ ระดับความปลอดภัย คุณภาพ ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และผลที่สามารถวัดเป็นตัวเลขทางการเงิน ซึ่งบ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่กลุ่มทำได้จริง

ดังนั้นการควบรวมการวัดประสิทธิผลของกลุ่มทั้งสองวิธีจะทำให้ได้ข้อสรุปที่มีความครบถ้วนทั้งในด้านของ ประสิทธิผล (Effectiveness) ความสามารถ (Capability) และความยั่งยืน (Sustainability) ของกลุ่มอย่างแท้จริง (Andrew D.S., 2012)

Salas et. al., (1992) อ้างใน Andrew D.S., (2012)ได้สร้างแบบจำลองการวัดประสิทธิผลของกลุ่มที่เรียกว่า “Integrated Model of Team Performance and Training” ซึ่งได้พัฒนาต่อจากงานวิจัยในอดีตเพื่อช่วยผู้วิจัยให้ได้เห็นและเข้าใจประเด็นในทางปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม แบบจำลองที่ถูกรวบรวมเข้าไว้คือ แบบจำลอง “Normative Model of Development” ซึ่งพัฒนาโดย Hackman and Walton’s (1986); แบบจำลอง “Task Group Effective Model” ซึ่งพัฒนาโดย Gladstien (1984); แบบจำลอง “Team Evolution and Maturation (TEAM)” ซึ่งพัฒนาโดย Morgan et. al., (2001) และ แบบจำลอง “Task-Oriented Model” ซึ่งพัฒนาโดย Salas et. al., (1992)

Andrew, (2012) ได้พัฒนา “The Leader-Team Effectiveness Framework” โดยใช้การวัดประสิทธิผลของกลุ่มเสมือนเป็นผลผลิต ซึ่งแบบจำลองการวัดประสิทธิผลของกลุ่มประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ คุณภาพและปริมาณของผลผลิตหรือบริการ (Quality and Quantity of Products or Services), ระยะเวลาในการส่งมอบ (Timeliness of Delivery) และ ระดับของข้อผิดพลาด (Level of Error) เป็นการประยุกต์แบบจำลอง “Task-Oriented Model” ซึ่งพัฒนาโดย Salas et. al., (1992) มาไว้ในแบบจำลองของเขา

ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรหรือเกณฑ์ที่ถูกใช้ในการชี้วัดประสิทธิผลของกลุ่มนั้นมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการวัดที่ปัจจัยเหตุของความมีประสิทธิผล และการวัดที่ผลของความมีประสิทธิผลของกลุ่ม ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ดังที่กล่าวข้างต้น แต่เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยโดยใช้การสอบถามการรับรู้ (Perception) ของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อระดับความมีประสิทธิผล จึงเห็นว่าตัววัดที่รับรู้ได้ง่าย มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลอง “Task-Oriented Model” เช่น ปริมาณผลผลิต ระยะเวลาการส่งมอบ และจำนวนของเสียเป็นตัวแปรที่พนักงานพบเห็นอยู่เป็นปกติในชีวิตการทำงาน อีกทั้งเป็นการวัดที่ตัวแปรประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้ตัวแปรชี้วัดประสิทธิผลของกลุ่มตามแบบจำลองของ Salas et. al., (1992) ในงานวิจัยฉบับนี้ เพราะงานวิจัยฉบับนี้มุ่งสนใจประสิทธิผลของกลุ่มในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งตัวแปรชี้วัดทั้ง 3 ด้าน คือ คุณภาพและปริมาณ ระยะเวลา และระดับข้อผิดพลาด นั้น

ความสอดคล้องกับ KPI หรือ ดัชนีประสิทธิผลหลักที่องค์การธุรกิจหลายแห่งได้ใช้ในการประเมินผลงานประจำปีของฝ่ายผลิต

ตัวแปรชี้วัดทั้ง 3 ด้าน มีความหมายดังต่อไปนี้

1) คุณภาพและปริมาณของผลผลิตและบริการ (Quality and Quantity of Products or Services) การที่จะวัดประสิทธิผลของกลุ่มเพื่อเปรียบเทียบว่า กลุ่มใดมีประสิทธิผลการทำงานดีกว่ากลุ่มอื่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวัดทั้งด้านปริมาณของผลผลิต ซึ่งต้องควบคู่ไปพร้อมกับคุณภาพของผลผลิตด้วย เนื่องจากหากปริมาณผลผลิตที่กลุ่มทำได้มีจำนวนที่สูงกว่าปริมาณผลผลิตที่กลุ่มอื่นสามารถทำได้ในเวลาที่เท่ากัน ยังไม่เพียงพอที่จะบอกหรือชี้วัดได้ว่ากลุ่มที่มีผลผลิตที่สูงกว่าจะเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผล เพราะผลผลิตที่ด้อยคุณภาพหรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนดขององค์การ ย่อมไม่ก่อประโยชน์ใด ๆ เลย แต่กลับเป็นการสร้างภาระและปัญหาให้กับองค์การในอนาคต อันเนื่องจากสินค้าที่ผลิตออกไปจำหน่ายนั้นไม่ได้คุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อผู้บริโภคหรือความพึงพอใจของลูกค้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินคุณภาพไปพร้อมกับปริมาณของผลผลิต

2) ระยะเวลาในการส่งมอบ (Timeliness of Delivery) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผลผลิตที่ไม่สามารถส่งมอบให้กับลูกค้าได้ภายในระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนดนั้น ย่อมไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม เนื่องจากกำหนดการส่งมอบสินค้าหรือบริการนั้นถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญรองจาก คุณภาพและปริมาณ กลุ่มที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามปริมาณและระยะเวลาเป้าหมายย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิผล นอกจากการส่งมอบได้ทันตามกำหนดแล้ว ระยะเวลาการดำเนินงานที่ถูกใช้ไปยิ่งลดลง ก็เป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มนั้นเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผล คือ สามารถส่งมอบผลิตผลได้ตามจำนวน และภายในระยะเวลาที่สั้น โดยมีคุณภาพตามเกณฑ์กำหนดขององค์การ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลของกลุ่ม

3) ระดับข้อผิดพลาด (Level of Error) การผลิตและการให้บริการของกลุ่มและองค์การย่อมต้องใช้ทรัพยากร (Input) เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิต (Process) เพื่อแปรเปลี่ยนมาเป็นสินค้าหรือผลผลิต (Output) ข้อผิดพลาดหรือ Error นั้นหมายความรวมถึง จำนวนหรือปริมาณของเสีย (Defect) และการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างการผลิต องค์การหรือกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องเป็นองค์การที่ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ไม่เกินกว่าข้อกำหนดขององค์การ จำนวนหรือปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นเป็นตัววัดความมีประสิทธิผลของกลุ่มและองค์การได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 ความขัดแย้งภายในกลุ่มและพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้งภายในองค์การ

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สถานการณ์ซึ่งอยู่ในเงื่อนไข การปฏิบัติหรือเป้าหมายสำหรับผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่าง การต่อต้านหรือขัดแย้งกัน (Smith, 1966) ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกัน (Robbins (1974) อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (พ.ศ.2540) แต่ก็ยังมีการให้ความหมายของความขัดแย้งในมุมมองที่ต่างกันไป เช่น Kathman & Kathman (1998) ในอดีตความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายที่ควรหลีกเลี่ยง ต่อมานักพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มให้ความสนใจ จนกระทั่งได้ข้อสรุปว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพราะว่าในปัจจุบันมนุษย์อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ความขัดแย้ง คือ กระบวนการความมีปฏิสัมพันธ์แสดงออกชัดเจนในสิ่งที่เข้ากันไม่ได้ ความไม่เห็นด้วยหรือความไม่ลงรอยกันภายในหรือระหว่างแก่นแท้ของสังคม (Rahim, 1992) และความขัดแย้ง คือ กระบวนการที่เริ่มเมื่อคนในกลุ่มสังเกตเห็นว่ามีบางสิ่งส่งผลกระทบในแง่ลบต่อสิ่งที่ตนให้ความสำคัญ (Thomas, 1992)

Katz and Lawyer (1993) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ สถานการณ์หรือลักษณะอย่างน้อยที่สุดระหว่างกลุ่มพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงถึงลักษณะเฉพาะโดยการสังเกตเห็นความแตกต่างที่ประเมินค่าเป็นลบ ผลลัพธ์นี้เกิดบ่อยในลักษณะอารมณ์ในแง่ลบ และพฤติกรรมซึ่งมีเจตนาเพื่อที่จะเอาชนะฝ่ายที่เป็นปรปักษ์

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของความขัดแย้ง ได้ว่า คือ ความแตกต่างกันทางด้านความคิด การโต้เถียง การตกลงกันไม่ได้ การไม่ลงรอยกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตร การเป็นฝ่ายตรงข้ามกัน การแข่งขัน การเล่นเกมส์ การหาวิธีกำจัดหรือทำลายล้างกัน และการไม่มีดุลยภาพของพฤติกรรมคนในกลุ่มหรือในองค์การ

2. ฐานคติของความขัดแย้ง (Assumption of conflict)

Rahim (1983) นักทฤษฎีความขัดแย้งได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้ถือว่าความขัดแย้งทุกชนิดเป็นตัวบ่อนทำลาย ควรกำจัดหรือหลีกเลี่ยง เพราะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพของปัจเจกชน ความแตกต่างของงานและการมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคของการทำงาน และการเสียเวลา คนที่มีความขัดแย้งจะถูกคนอื่นมองว่า เป็นพวกมองโลกในแง่ร้าย พวกแกะดำ ไม่มีสัมมาคารวะไม่

ห่วงอนาคต ทำให้องค์การไม่ก้าวหน้า เสียเวลาในการทำงาน มีผลกระทบด้านลบต่อองค์การ และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่กล้าแสดงความเห็นที่ขัดแย้ง เพราะกลัวภาพลักษณ์ของตนเองจะถูกคนอื่นมองในด้านลบ

2) แนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations View) นักทฤษฎีด้านการจัดการและพฤติกรรมศาสตร์ต่างยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น มีความสลับซับซ้อน จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ มีการแข่งขันด้านอำนาจ และศักดิ์ศรีของกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้น สมาชิกในองค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมองค์การที่เปลี่ยนไป ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จึงสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง เพราะไม่อาจกำจัดความขัดแย้งได้ แต่ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์การ หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) หรือแนวคิดปฏิสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกระตุ้นให้เกิด เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่ จึงควรยอมรับว่ามีความขัดแย้งและหาทางแก้ปัญหาให้ลุล่วง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากความคิดที่ต้องการพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้ทางเลือกในแบบที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่สมาชิกบางคนบางกลุ่ม แต่ความเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ นักทฤษฎีการจัดการจึงเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากผลของความขัดแย้ง

แนวคิดนี้ยังสนับสนุนความขัดแย้งบนเหตุผลว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเงียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งแล้ว การให้ความร่วมมือกับองค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ๆ

ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบฐานคติของความขัดแย้งที่แตกต่างกันระหว่างแนวคิดแบบดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่ จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของกลุ่มดั้งเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งชั่วร้าย ไม่ดี จะต้องจัดการให้หมดสิ้นไป ใครที่คิดไม่ตรงกับฝ่ายบริหารอาจถูกลงโทษหรือถูกกดดันให้ออกจากหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การติดตามว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นที่ใด มีปัจจัยใดเป็นต้นเหตุ และหาทางที่จะจัดการกับปัจจัยที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง

ส่วนแนวคิดสมัยใหม่จะมองตรงกันข้ามกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งมีประโยชน์ ถ้ารู้จักควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพิสูจน์และทบทวน เพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายที่จะต้องปกปิดหรือทำลายให้หมดไป เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะต้องเกิดความขัดแย้ง แต่หากองค์การอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่มีความขัดแย้งเลย ก็เสมือนเป็นสภาพที่อยู่นิ่ง ๆ เป็นองค์การที่ไม่มีการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลง

ใด ๆ ถ้าปล่อยให้อยู่ในสภาพเฉื่อยชานาน ๆ ก็จะมีผลเสียต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าจะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับใด จึงจะเหมาะสมและก่อให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

แนวคิดใหม่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบแก่องค์การ ทำให้องค์การไม่หยุดนิ่ง ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยในการสร้างกลุ่มได้เป็นอย่างดี ความขัดแย้งอาจเกิดจากปัญหาในการทำงาน แต่บ่อยครั้งก็มีสาเหตุมาจากเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงาน แต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน แล้วก็มีหลายครั้งที่มีสาเหตุมาจากเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

3. แหล่งของความขัดแย้ง

แหล่งของความขัดแย้งในองค์การที่มีการสรุปไว้อย่างชัดเจนนั้นได้ถูกนำเสนอโดย Rahim and Bonama (1979) ซึ่งได้แบ่งจุดของความขัดแย้งออกเป็น 2 แหล่ง คือ ความขัดแย้งในบุคคล (Intrapersonal) และ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) ซึ่งอยู่บนโครงสร้างขององค์การใน 3 ระดับ คือ

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) อาจเกิดขึ้นจากความรู้สึกที่ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง ที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์การถูกคาดหวังและได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน หรือขอบเขตรับผิดชอบที่ไม่เหมาะสมกับประสบการณ์ ความสนใจ เป้าหมาย หรือค่านิยมของเขา ซึ่งอาจส่งผลต่อคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงาน เพราะอาจทำให้งานล่าช้า ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ตนเอง และอาจรวมถึงบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วย และยังส่งผลต่อองค์การโดยรวม (Rahim, 1983)

นอกจากความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในตัวบุคคลตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ยังมีลักษณะความขัดแย้งภายในตัวบุคคลตามหลักพุทธศาสนาอีกด้วย โดยได้ให้คำอธิบายว่า คือ การที่มนุษย์แต่ละคนมีความคิดที่ตรงข้ามกันภายในตัวเอง 2 ประการ คือ 1) ความคิดด้านกิเลส ตัณหา 2) คุณธรรมหรือมโนธรรมภายในจิตใจ ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว ความคิดทั้งสองประการนี้จะสวนทางกัน เพราะกิเลสจะทำให้มนุษย์ไปสู่ความลุ่มหลง ส่วนคุณธรรมจะนำมนุษย์ไปสู่ความเจริญความสว่างไสว พุทธศาสนาเชื่อว่า ความคิดทั้งสองนี้ต่างก็มีอยู่ในมนุษย์ปุถุชนทุกคน ซึ่งก็คือบ่อเกิดของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง (สมภาร พรหมทา, พ.ศ.2545)

2) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict) กลุ่มในองค์การหมายถึง บุคลากรในแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ตามวิธีการปฏิบัติงานหรือแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่ม ถ้ามีสมาชิกกลุ่มคนใดปฏิบัตินอกเหนือหรือได้รับการปฏิบัติตอบที่ไม่ยุติธรรม ก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เกิดจากผลของความไม่เห็นด้วย (Disagreement) หรือ

ความไม่ยุติธรรม ความไม่เสมอภาค ความไม่สม่ำเสมอ (Inconsistencies) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มย่อย (Subgroup) ที่อยู่ภายในกลุ่ม (Rahim, 1983)

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งในบางครั้งการปฏิบัติงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มอื่น หรือถ้าไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ก็อาจจะเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ขัดกัน ซึ่งเกิดจากผลของความไม่เห็นด้วย หรือความไม่เสมอภาค ความไม่สม่ำเสมอระหว่างสมาชิกหรือตัวแทนกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป (Rahim, 1983)

4. ต้นเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict)

ความสนใจเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งในระดับต่างๆ ขององค์การ และรูปแบบความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและซับซ้อนที่จะทำความเข้าใจต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์การ (Rahim, 1983) สาเหตุและความหมายของความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่นักวิจัยให้ความสนใจ Renwick (1975) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งว่า เกิดจาก ความรู้ที่แตกต่าง ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐาน การแข่งขันเพื่อช่วงชิงตำแหน่ง การแข่งขันเพื่ออำนาจ หรือการยอมรับ ความต้องการเพื่อจะปลดปล่อยความกดดัน การพลักดันสู่ความอิสระ ความไม่ชอบส่วนบุคคล และความแตกต่างของมุมมองหรือทัศนคติ ซึ่งก่อกำเนิดจากโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

Kathman and Kathman (1998) บอกว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันไม่เพียงแต่ร่างกายเท่านั้น หากยังมีความแตกต่างกันทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย ทัศนคติ ฯลฯ ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์การต่างมีความแตกต่างกันในด้านความคิด การปลูกฝังจากครอบครัว การศึกษา และประสบการณ์ของชีวิต นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น การได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจากแหล่งที่ต่างกัน การที่แต่ละคนมีค่านิยมที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การรับรู้ข้อมูลที่ได้รับมานั้นยิ่งแตกต่างกันมากขึ้น เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ความเชื่อ ความศรัทธาในศาสนาหรือลัทธิการเมืองที่แตกต่างกัน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการพูด ภาษาเขียน และพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น ความไม่พึงพอใจในบทบาทของผู้อื่น และสถานภาพของตนเองในองค์การ เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยปัจจัยต่าง ๆ นี้ ทำให้เกิดผลต่อความแตกต่างด้านค่านิยม ความขัดแย้งในตนเองและบุคคลอื่น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน องค์การประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องทำงานประสานกัน แต่ละฝ่ายมีเป้าหมาย ค่านิยม วัตถุประสงค์ และกระบวนการที่เหมาะสมกับชนิดและระดับการบริการ ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นเพราะแต่ละฝ่ายต่างไม่ยอมซึ่งกันและกัน และถ้าการจัดองค์การมีความแตกต่างกันมาก ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้น การที่แต่ละฝ่ายต่างถือเหตุผล

และค่านิยมของตน ตลอดจนการละเลยคุณค่าการปฏิบัติงานของฝ่ายอื่น ๆ โดยใช้เกณฑ์ของตนเองเป็นที่ตั้ง ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานก็ย่อมเกิดขึ้น

3) ความไม่ชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีการมอบหมายงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนต่อบุคลากรในองค์การหรือในกลุ่ม เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงบทบาทของตนในองค์การ ไม่ซ้ำซ้อน ไม่ขัดหรือกีดขวางการทำงานของคนอื่น สอดประสานกันอย่างลงตัว แต่หากงานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน หรือพนักงานไม่เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบ ก็จะทำให้การทำงานไม่สอดคล้อง เกิดเป็นความขัดแย้งในองค์การขึ้น

4) ความบกพร่องของระบบข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งไปยังผู้รับผิดพลาด หรือไปไม่ถึงผู้รับ หรือสารที่ส่งไปไม่ชัดเจนหรือถูกบิดเบือน โครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม ข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอสำหรับบุคลากรทุกคน ทำให้ต้องแบ่งปันกัน ซึ่งบางครั้งอาจบกพร่องหรือตกหล่นได้ การใช้ภาษาเฉพาะ แล้วนำไปถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่น ๆ ในองค์การ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด อุปสรรคของการสื่อสารทางด้านกายภาพก็อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน

5) สภาพแวดล้อม บุคลากรในองค์การต่างก็ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง นโยบายในการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงผู้นำอย่างฉับพลัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความตื่นตระหนก และความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ตลอดจนความเครียดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ก็อาจนำมาสู่ความขัดแย้งได้

Rahim (1986) ได้แบ่งเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประเภท ได้แก่

1) ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจแต่เฉพาะตน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น และกระตุ้นให้เกิดความเกลียดชังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม อันส่งผลต่อการคัดค้าน การไม่ไว้วางใจ การเยาะเย้อถากถาง และเฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่สนใจ เป็นต้น ซึ่งส่งผลลบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ และความเข้าใจในประเด็นที่ต้องแก้ไขด้วย (Amason A.C et al., 1995)

2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) หมายความถึงสถานการณ์ซึ่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลซึ่งเสมือนหนึ่งว่าจะเป็นผลประโยชน์หลักนั้น มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลมากเกินควรต่อผลประโยชน์รอง เช่น ผลกำไรที่เป็นตัวเงิน อันเป็นผลให้บุคคลนั้นละเลยการปฏิบัติตามจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของเขา หรือข้อกำหนดทางกฎหมาย (Thompson, 1993; Shamoo and Resnik, 2003)

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

4) ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจในสาระสำคัญ สมาชิกให้เวลากับการตรวจสอบ การเปรียบเทียบ และการสอบทวนความแตกต่าง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มที่จะหาข้อสรุปหรือแนวทางที่ดีกว่าซึ่งเป็นที่เข้าใจและยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มและองค์การ (Amason A.C et al., 1995)

5) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) คือ ระดับความรู้สึกของบุคคลซึ่งเป้าหมายของเขาที่มีอยู่มากมายนั้นไม่มีความเหมาะสม (Locke et. al., 1994) เช่น เป้าหมายที่กำหนดให้นั้นขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนตัว หรือเมื่อบุคคลนั้นถูกกำหนดเป้าหมายหรือผลสำเร็จในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กันในงานเดี่ยว เช่น การผลิตที่กำหนดเป้าหมายทั้งด้านปริมาณในขณะที่จะต้องไม่มีข้อผิดพลาดเลย เป็นต้น

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

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัย พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลหรือสมาชิกภายในกลุ่มที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในกลุ่ม ในขณะเดียวกันกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ ก็อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้อันเนื่องจากการแย่งชิงทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่จำกัด หรือเกิดการขัดกันของเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม และรวมถึงอาจเกิดเป็นความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่ขัดกันระหว่างกลุ่มอีกด้วย นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มตามความเข้าใจทั่วไปแล้ว ก็ยังมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล เช่น ความขัดแย้งของค่านิยม และความขัดแย้งด้านหลักการหรือเหตุผล เป็นต้น

5. รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง (Conflict reaction styles)

Kathman and Kathman (1990) นักทฤษฎีด้านการจัดการได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เป็นปฏิกริยาโต้ตอบหรือเป็นผลมาจากความขัดแย้งซึ่งจำแนกได้เป็น 7 วิธี

1) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ในกรณีนี้มักเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ มาบังคับหรือกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เช่น การที่พนักงานมีพฤติกรรมขาดงาน เข้างานสายกว่าที่กำหนดไว้ใน

ระเบียบ หรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การข่มขู่และการลงโทษอาจยุติความขัดแย้งลงได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว ผู้บริหารจึงมักเลือกใช้วิธีนี้เพื่อขจัดความขัดแย้ง ซึ่งอาจได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ

2) การหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ถ้าเหตุการณ์นั้นไม่วิกฤต ไม่มีความร้ายแรง หรือไม่ส่งผลเสียหายต่อองค์การมากนัก แต่มีความเป็นไปได้ที่จะทำลายสัมพันธภาพได้ในเบื้องต้น เพื่อรอเวลาที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงให้เพียงพอก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม วิธีการหลีกเลี่ยงไม่สามาถใช้แก้ไขปัญหาได้ในระยะยาว เพราะปัญหาอาจจะเกิดขึ้นอีก ซึ่งอาจทำให้มีความซับซ้อนและยากต่อการแก้ไขได้

3) การให้ความช่วยเหลือ การที่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันต่างคำนึงถึงเรื่องของส่วนรวมก่อนและขจัดความคิดเห็นและความรู้สึกส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไปก่อน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญกว่าเรื่องอื่น ๆ การใช้วิธีการนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะ คู่กรณีคิดได้ว่า ความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสำคัญต่อองค์การ

4) การประนีประนอม คือ การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คู่กรณีต่างก็ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ในระดับที่ต่างก็ยอมรับกันได้ มิใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว หรืออาจหมายถึงการพบกันครึ่งทาง หรือการถอยกันคนละก้าว เป็นต้น

5) การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่ดีควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง คู่กรณีควรให้ข้อมูลที่แท้จริง มีความซื่อสัตย์จริงใจและเปิดเผยถึงความรู้สึกและความต้องการของตน สมาชิกองค์การที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นจะมองเห็นประโยชน์ของวิธีการนี้ เพราะจะรู้สึกว่าเป็นการยอมรับร่วมกัน และสามารถจัดตั้งเป็นรากฐานของการแก้ปัญหาความขัดแย้งในอนาคต แต่ข้อด้อยของวิธีนี้คือ ต้องเสียเวลาในการที่จะให้เกิดความเห็นร่วมกันจนเป็นเอกฉันท์ และมีประสิทธิภาพ

6) การจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติของความขัดแย้งจะเป็นเรื่องของปัจเจกชน บุคคลหรือกลุ่มคน วิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีหนึ่งก็คือ การจัดประชุม โดยต้องกำหนดประเด็นที่ต้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ชัดเจน มีใครเกี่ยวข้องในการตัดสินใจบ้าง ผู้มีส่วนร่วมมีบทบาทอย่างไร ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่เพียงเพื่อให้คำแนะนำ เป็นผู้ตัดสินใจหรือให้ข้อมูลพื้นฐานแก่บุคคลอื่น ควรกำหนดกรอบเวลาในการตัดสินใจอย่างชัดเจนแน่นอน ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะเลื่อนกันไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และวาระการประชุมควรมีเนื้อหาอะไรบ้าง เรื่องนี้ต้องชัดเจนและทุกฝ่ายต้องรับทราบ

7) การเพิกเฉย ผู้บริหารบางคนอาจใช้วิธีนี้ คือ ทำให้เสมือนไม่มีความขัดแย้งใด ๆ ในองค์การเกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นยุติลงเองตามธรรมชาติ โดยอาศัยเวลาที่ผ่านไปเรื่อย ๆ เรื่องราวทั้งหลายก็จะสงบลงและเงียบหายไปเอง ถ้าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามวาระ ผู้บริหาร

ประเภทนี้จะปล่อยให้เรื่องผ่านเลยไปจนหมดวาระการดำรงตำแหน่งของตน ทำให้ดูเหมือนว่าปัญหาได้ยุติลงไปแล้ว หรือไม่มีปัญหาใดๆ แต่ความจริงก็คือ ปัญหายังคงคุกรุ่นอยู่และอาจจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ รอวันที่จะเกิดเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นกว่าเดิม

6. พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง (Conflict resolutions)

การบริหารความขัดแย้งได้กลายเป็นส่วนที่มีความสำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการ (Pondy, 1992; Pulhamus, 1991; Thomas & Schmidt, 1976) และ Robert (2005) ได้อธิบายว่าผู้จัดการต้องใช้เวลากว่า 40-90% เพื่อจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสาเหตุหนึ่งของการเพิ่มขึ้นของปัญหาความขัดแย้งในองค์การคือ การเติบโตอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกลุ่ม การเพิ่มขึ้นของความหลากหลาย (Diversity) และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น (Callanan and Perri, 2006) นอกจากนี้แล้วก็ยังมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแนวคิด (Paradigm Shift) ของความขัดแย้งจากมุมมองด้านลบ เป็นความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบ (Coser, 1956; Deutsch & Coleman, 2000; Eckert & Rinehart, 2005; Kelly, 1970; Litterer, 1966; Longaretti & Wilson, 2006; Mayo, 1945; Morgan & Hunt, 1994; Weitz & Jap, 1995)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถบริหารจัดการได้ด้วยพฤติกรรมการจัดการหลายรูปแบบ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบซึ่งมีบางสิ่งที่คล้ายและบางสิ่งที่แตกต่างกัน (Rahim, 2001) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) แบบจำลองพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 2 ลักษณะ (Model of Two Sytles)

Deutsch (1949) เป็นคนแรก ๆ ที่เสนอรูปแบบง่าย ๆ ของ การร่วมมือ-การแข่งขัน (Cooperative – Competitive model) ในงานวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งในสังคม แนวคิดนี้มีความคล้ายกับทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) ซึ่งได้นำพฤติกรรมของการร่วมมือ-การแข่งขัน มาจำแนกหรือกำหนดประเภทของความขัดแย้ง (Shelling, 1960) ความขัดแย้งที่เป็นการแข่งขัน ได้ถูกแบ่งแยกออกเป็น “Zero-sum games” และ “Negative-sum games” โดยพิจารณาจากผลลัพท์ที่เป็นบวกต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบตรงและมีน้ำหนักที่เท่าเทียมกับผลลบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

นอกจากนี้แล้วก็ยังมีแบบจำลองพฤติกรรมของ Knudson et al. (1980) ซึ่งได้เสนอแบบจำลอง “การมีส่วนร่วม-การหลีกเลี่ยง (Engagement and Avoidance)” แต่ก็ไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร แต่ในชีวิตจริงและโดยเฉพาะด้านการจัดการ ดูเหมือนว่าจะเป็นความยากลำบากที่จะต่อต้านสถานการณ์ซึ่งมีความขัดแย้งจากการร่วมมือ-การแข่งขันอย่างรุนแรง ทฤษฎีเกมส์ยอมรับว่าความขัดแย้งโดยส่วนใหญ่มีการผสมกันทั้งการร่วมมือกับการแข่งขัน หมายความว่า เป็นความขัดแย้งที่เป็นแบบ “Nonzero-sum games” หรือ “Mixed-motive” หรือ คล้ายกับพฤติกรรมของการประณีประนอม (Compromising style)

Deutsch (1949) ยังได้แนะนำไว้ว่า พฤติกรรมของการร่วมมือกัน จะมีประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งที่ดีกว่า การใช้พฤติกรรมการแข่งขัน พร้อมทั้งได้เสนอผลการวิจัยที่ระบุว่าการใช้รูปแบบพฤติกรรมการร่วมมือกันจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงกว่าการใช้พฤติกรรมการแข่งขัน

2) แบบจำลองพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 3 ลักษณะ (Model of Three Styles)

Putnam and Wilson (1982) ได้นำเสนอหลักฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมในการรับมือกับความขัดแย้งในองค์การด้วยเครื่องมือด้านการสื่อสาร (Organizational Communication Conflict Instrument) ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (Non-confrontation หรือ Obliging) การมุ่งหาทางออก (Solution-orientation หรือ Integrating) และ การควบคุม (Control หรือ Dominating)

Hocker and Wilmot (1991) ได้อธิบายว่า สามารถแบบประเภทพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเป็น 3 แบบ คล้ายกัน คือ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การแข่งขัน (Competitive) และการร่วมมือ (Collaborative)

Lawrence and Lorsch (1967) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งซึ่งมี 5 แบบ พบว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis) สามารถจำแนกองค์ประกอบหรือรูปแบบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งได้ 3 รูปแบบ คือ การใช้อำนาจ (Forcing) การอ่อนโยน (Smooting) และการเผชิญหน้า (Confrontation)

Billingham and Sack (1987) พบพฤติกรรม 3 แบบ คือ การใช้เหตุผล (Reasoning) การคุกคามด้วยวาจา (Verbal aggression) และการฝ่าฝืน (Violence)

Rands, Levinger and Mellinger (1981) พบพฤติกรรม 3 แบบ คือ การโจมตี (Attack) การหลีกเลี่ยง (Avoid) และ การประณีประนอม (Compromise)

3) แบบจำลองพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 4 ลักษณะ (Model of Four Styles)

Pruitt (1983) ได้เสนอหลักฐานจากการทดลองว่า พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งนั้นแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การตอบแทน (Yielding) การแก้ปัญหา (Problem solving) การเพิกเฉย (Inaction) และ การยืนกราน (Contending) ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากรูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 2 แบบ ผสมผสานกับมุมมอง 2 ด้าน คือ มุ่งตนเอง (Concern for self) และมุ่งผู้อื่น (Concern for others) ซึ่งรูปแบบที่นำเสนอนี้เป็นการปฏิวัติแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งครั้งสำคัญ แต่ก็เช่นเดียวกับ รูปแบบเดิม ๆ ที่ไม่ได้จำแนกความแตกต่างของพฤติกรรมการประณีประนอม

4) แบบจำลองพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 5 ลักษณะ (Model of Five Styles)

แนวคิดรูปแบบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกในปี 1962 โดย Mary P. Follett (1940) เธอได้เสนอแนวคิด 3 วิธีหลักในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การครอบงำ (Dominating) การประณีประนอม (Compromise) และการร่วมมือ (Integrating) (ซึ่งไม่แตกต่างจากนักคิดคนอื่นๆ) แต่ก็ยังมีแนวทางรอง (Secondary ways) ในการรับมือกับความขัดแย้ง เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และการปราบปราม (Suppression)

Blake and Mouton (1964) คือบุคคลแรกที่นำเสนอกรอบแนวคิดที่แบ่งประเภทของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเป็น 5 รูปแบบ คือ การบังคับ (Forcing) การถอนตัว (Withdrawing) การกลมกลืน (Smoothing) การประณีประนอม (Compromising) และการมุ่งแก้ปัญหา (Problem solving) ในมุมมองของผู้จัดการซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตจากบุคคล

Thomas (1976) ได้นำแนวคิดของ Blake and Mouton มาอธิบายในรูปแบบที่ต่างไป โดยคำนึงถึงความตั้งใจของแต่ละฝ่าย คือ ความตั้งใจที่จะตอบสนองความพึงพอใจของฝ่ายอื่น (Other party's concern) และความตั้งใจที่จะตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง (One's own concern)

Rahim (1983) and Rahim and Bonoma (1979) เสนอแนวทางการรับมือกับความขัดแย้งที่แตกต่างขึ้นอยู่กับพื้นฐานของ ความมุ่งสนใจตนเอง (Concern for self) กับ ความมุ่งสนใจผู้อื่น (Concern for others)

ตารางที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง

MODELS	Conflict Management Styles				
	Style - I	Style - II	Style - III	Style - IV	Style -V
Two Styles					
Deutsch (1990)	Cooperation	-	-	Competition	-
Knudson, Sommers, & Golding (1980)	Engagement	-	Avoidance	-	-
Three Styles					
Putnam & Wilson (1982)	Solution-Orientation	Non-Confrontation	-	Control	-
Lawrence & Lorsch (1967)	Confrontation	Smoothing	-	Forcing	-
Billingham & Sack (1987)	Reasoning	-	-	Verbal Aggression & Violence	-
Rands, Levinger, & Millinger (1981)	-	-	Avoiding	Attack	Compromise
Four Styles					
Pruitt (1983)	Problem Solving	Yielding	Inaction	Contending	-
Kurdek (1994)	Problem Solving	Compliance	Withdrawal	Engagement	-
Five Styles					
Follett (1940)	Integration	Suppression	Avoidance	Domination	Compromise
Blake & Mouton (1964)	Confrontation	Smoothing	Avoiding	Forcing	Compromise
Thomas (1976)	Collaborating	Accommodating	Avoiding	Competing	Compromising
Rahim (1983)	Integrating	Obliging	Avoiding	Dominating	Compromising

ที่มา: Rahim (2001)

ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งได้รับการยอมรับ และตระหนักถึงความสำคัญในการทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง นักวิจัยได้พัฒนาแนวทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันตลอดเวลาหลายปีที่ผ่านมา เช่น ทฤษฎี 2 มิติ (Two-Dimensions Model Theory) ซึ่งมีรากฐานความคิดดั้งเดิมจาก Blake and Mouton's (1962, 1964, 1975), ทฤษฎีกริด (Grid Theory) ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีแนวทฤษฎีที่มีชื่อเสียง 2 ชิ้น คือ ทฤษฎี 2 มิติ ของKilmann and Thomans (1975) และแบบจำลอง Dual-Concern Model ของ Rahim (1983, 2004)

6.1 The Grid Model : ทฤษฎีนี้ได้ถูกพัฒนาเสมือนเป็นแบบแผนการบริหารจัดการทั่วไปของผู้จัดการหรือรูปแบบการบริหารงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวทฤษฎีธรรมชาติ (Natural System Theorists) โดย Blake and Mouton (1962) ได้นำเสนอ แบบจำลอง 2 มิติของการจัดการซึ่งได้เพิ่มตัวแปรด้านพฤติกรรมมนุษย์เข้าไว้ในปัจจัยที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณา ความคิดพื้นฐานคือความเชื่อที่ว่า จิตใจของผู้จัดการมีอยู่ 2ด้าน ด้านแรก คือ ผลผลิต (Production) เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลลัพท์ตามเป้าหมาย และด้านที่สองคือ คน (People) เพราะผลผลิตที่ผู้จัดการต้องการนั้น คือการดำเนินการผ่านบุคคล Blake and Mouton ได้แบ่งรูปแบบของผู้จัดการเป็น 5 ประเภท คือ

(1) มุ่งพัฒนา (impoverished management) หมายถึง ผู้จัดการที่เชื่อว่า "***ผลผลิตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน***" เพราะมนุษย์มีนิสัยเกียจคล้าน ไม่ใส่ใจ และเหมือน ๆ กัน ความสัมพันธ์อันดีและสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำได้เพราะธรรมชาติของมนุษย์เป็นแบบที่มันเป็นอยู่ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่แน่นอน (Inevitable)

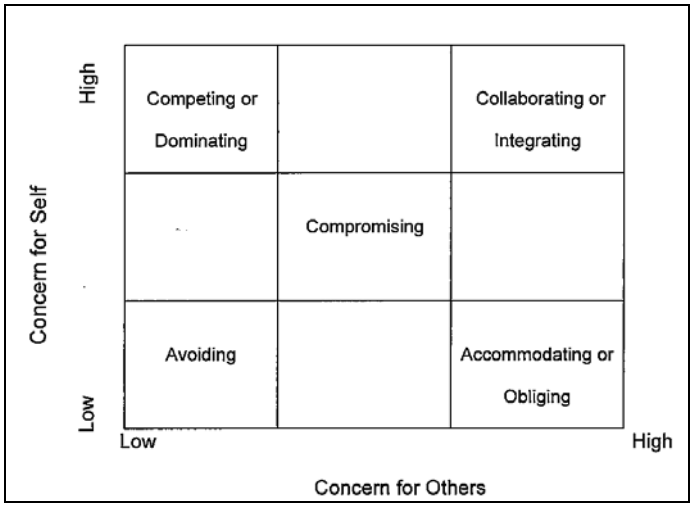
(2) มุ่งงาน (Task Management) หมายถึงผู้จัดการที่ยึดอยู่กับผลงานและเป้าหมาย เขาเชื่อว่า "***คนนั้นก็เหมือน ๆ กันไปหมด เป็นเหมือนเครื่องจักร***" หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการก็คือการวางแผน การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) มุ่งความสัมพันธ์ (Country Club Management) คือ ผู้จัดการที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อคน และเชื่อว่า "***ผลผลิต คือ ผลของการปฏิบัติตามที่ดี (Good Fellowship) โดยปราศจากความขัดแย้ง***"

(4) มุ่งทีมหรือกลุ่ม (Team Management) คือ ผู้จัดการที่ให้ความสมดุลย์ระหว่างรูปแบบที่มุ่งงาน กับ รูปแบบที่มุ่งคน โดยเชื่อว่า "***ผลผลิต เกิดจากการรวมกันของงานและความต้องการของคน (Human Requirements) รวมเข้าเป็นระบบเดียวกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ***"

(5) ทางสายกลาง (Middle of the Road) คือ ผู้จัดการที่ปฏิบัติงานโดยปราศจากความพยายามและคิดว่าพนักงานเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญ เป็นผู้จัดการสายกลาง

6.2 Two-dimensional model: ทฤษฎี 2 มิติของการบริหารความขัดแย้ง โดย Kilmann and Thomas (1975) คือส่วนหนึ่งของ ทฤษฎีกริด โดยเขาได้พัฒนากรอบแนวคิด 2 ด้าน และกำหนดเป็นลักษณะการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล 5 แบบ โดยมีมุมมองด้านที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) และมุมมองด้านการประสานงาน (Coporativeness) โดยรูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งทั้ง 5 ประกอบด้วย



ภาพประกอบที่ 3 แบบจำลองการจัดการความขัดแย้ง Two-Dimensional Model

(1) **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งทำให้บุคคลไม่ต้องได้รับผลกระทบทางด้านจิตใจ บางคนอาจจำความเจ็บที่เกิดจากความขัดแย้งในอดีตที่เพิ่งผ่านมาและไม่อยากให้สภาพความรู้สึกอย่างนั้นเกิดขึ้นอีก พวกเขาอาจหลีกเลี่ยง ปฏิเสธไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่าจะมีความขัดแย้ง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเป็นผลมาจากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป

(2) **การยินยอม (Accommodating)** พฤติกรรมการยินยอมให้ผู้อื่น บุคคลที่เลือกรูปแบบพฤติกรรมนี้มักจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น เกรงว่าสัมพันธภาพที่มีอยู่จะเลวร้ายลงไป การยินยอมให้ผู้อื่นแสดงถึงความอดทนอดกลั้น ความขัดแย้งหรือการแย่งชิงกันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นลักษณะของคนที่เห็นแก่ตัวไม่รู้จักเสียสละ

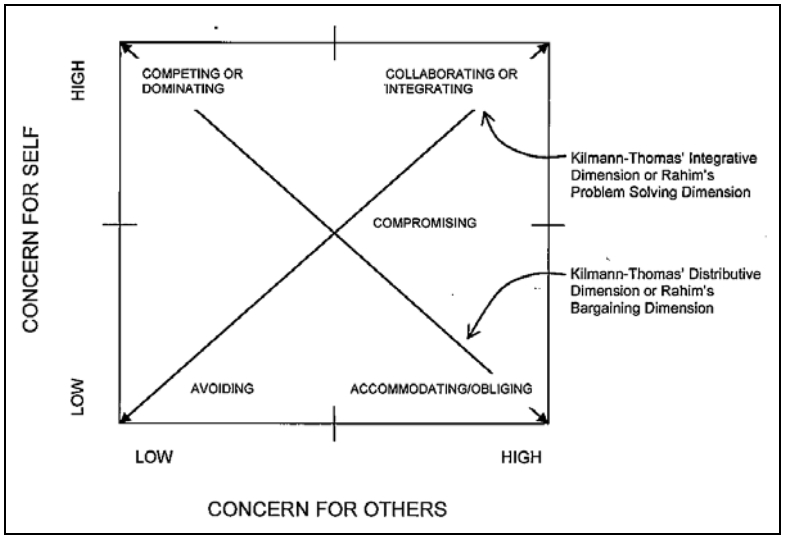
(3) **การใช้ความได้เปรียบ (Competing)** บุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้จะมองว่าการทำงานก็เหมือนกับการเล่นเกมส์ที่ทุกคนจะต้องมุ่งสู่ชัยชนะด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อตนเองจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าคนอื่น คนชนะคือผู้เข้มแข็งเป็นผู้ประสบความสำเร็จหรือเป็นผู้มีความสามารถ ส่วนคนแพ้ คือ ผู้อ่อนแอ ล้มเหลว และไร้ความสามารถ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องมีผู้ชนะและผู้แพ้ และแน่นอนว่าพวกเขาไม่อยากเป็นผู้แพ้ วิธีการต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ การใช้อำนาจ การโต้เถียง การชักจูงโน้มน้าว หรือแม้กระทั่งการใช้เล่ห์กลต่างๆ

บรรยากาศความร่วมมือหรือการประสานงานกับฝ่ายตรงกันข้ามไม่มีเลย ทุกคนมุ่งเพื่อประโยชน์ของตัวเองหรือพวกพ้องทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้จะขัดต่อบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

(4) **การประณีประนอม (Compromising)** การประณีประนอมเป็นทางสายกลาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องได้และเสียในบางอย่างไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา จัดเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติ ซึ่งอาจใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย หรือการตัดสินโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่สาม เป็นต้น

(5) **การร่วมมือ (Collaborating)** คือ บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตนและความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะเรียนรู้ว่า ถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกันโอกาสที่จะบรรลุตามความต้องการส่วนตนเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าร่วมมือกัน โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้นจะต้องร่วมมือกันโดยการทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รูปแบบการปรับตัว นี้เป็นรูปแบบที่พึงประสงค์ในอุดมคติที่ทุกหน่วยงานต้องการ

6.3 Dual-concern model: พัฒนาโดย Rahim (1983, 2004) ซึ่งมีรายละเอียดคล้ายคลึงกับทฤษฎี 2 มิติ โดยยึดโยงกับการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ และมีสิ่งที่ปรับเพิ่มขึ้นมาน้อยมาก (Wang, 2010) ด้วยการแทนที่ด้วยมุมมองด้านการแบ่งปัน/กระจาย กับมุมมองด้านการประสานงาน



ภาพประกอบที่ 4 แบบจำลองการจัดการความขัดแย้ง Dual-concern model

7. มาตรวัดรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง (Measuring Conflict Management Style)

มีจำนวนนักวิจัยมากมายที่พัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัดรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเกือบทั้งหมดใช้การประเมินตนเอง (Self-Reporting Survey) ผลงานที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักคือ Conflict Management Survey โดย Hall (1996), Conflict MODE Instrument โดย Thomas-Kilmann (1974) และ Organizational Conflict Inventory โดย Rahim (1983)

7.1 มาตรวัดระดับความขัดแย้ง "Conflict MODE Instrument" เป็นเครื่องมือสำรวจหรือแบบสอบถามที่ออกแบบเพื่อวัดการตอบสนองส่วนบุคคลต่อสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามจำนวน 30 คู่ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง คำถามแต่ละข้อจะบังคับให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบใดเพียงคำตอบเดียวจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 2 วิธี จำนวนครั้งที่ ถูกเลือกโดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละรูปแบบการบริหารความขัดแย้งจะเป็นคะแนนที่แสดงถึงทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยรูปแบบที่ได้คะแนนสูงสุดจะบ่งบอกถึงพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของแต่ละคน และรูปแบบที่ได้คะแนนรองลงไป เรียกได้ว่าเป็นรูปแบบสำรองและลำดับการเรียงคะแนนจากสูงไปต่ำ ก็สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติของบุคคลนั้นๆ

Thomas and Kilmann (1974) ยังเชื่ออีกว่า รูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบเปรียบได้กับการตอบสนองต่อสถานการณ์ของความขัดแย้ง สามารถใช้ความแตกต่างของคะแนนของแบบการรับมือกับความขัดแย้งเพื่อพยากรณ์ความง่ายหรือยากในการเปลี่ยนจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง ถ้าคะแนนต่างกันมาก ๆ การเปลี่ยนรูปแบบก็เป็นไปได้ยาก

7.2 มาตรวัดความขัดแย้ง "The ROIC" หรือ Rahim Organizational Conflict Inventory ถูกออกแบบและพัฒนาโดย Rahim (1983) ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 31 ข้อ สำหรับงานวิจัยในบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งเน้นเฉพาะสภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน ผู้วิจัยจึงได้ตัดคำถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) และความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonnel Conflict) เพื่อใช้วัดระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Interpersonnel Conflict) เท่านั้น

ต่อมาแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามจำนวน 28 ข้อซึ่งเรียงลำดับอย่างสุ่ม (Rahim, 2004) และรูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือ Integrating, Obliging, Domination, Avoiding, และ Compromising จะถูกวัดด้วยจำนวนคำถาม 7 , 6 , 5 , 6 และ 4 คำถามตามลำดับ แบบ ROIC-II มีอยู่ 3 แบบ คือ A, B และ C ซึ่งเหมาะกับผู้บริหาร, พนักงาน และเป็นคู่

เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง Conflict MODE Instrument จะเห็นว่า ROIC-II มีแบบหลายประเภทตามความเหมาะสมและใช้ 5 likert scales ซึ่งมีความน่าเชื่อถือกว่า (Wang, 2011)

จะเห็นได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถได้รับการบริหารจัดการด้วยรูปแบบพฤติกรรมการรับมือปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ตามความเหมาะสมของสาเหตุความขัดแย้งแต่ละประเภท เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ผู้บริหารก็มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการร่วมมือและการประณีประนอม เนื่องจากพนักงานมีลักษณะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นหรือประโยชน์ของกลุ่มและองค์การเป็นที่ตั้ง โดยยินดีที่จะละเลยต่อความต้องการของตนเองยอมรับความเห็นของคนอื่นที่แตกต่าง ซึ่งเป็นลักษณะของความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และในทางกลับกันหากเกิดความขัดแย้งซึ่งมีสาเหตุจากอารมณ์ ผู้จัดการก็ควรเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แบบยินยอม และแบบการให้ความได้เปรียบหรืออำนาจ เนื่องจากเป็นกรณีที่เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ต่างฝ่ายต่างมุ่งสนใจเฉพาะประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่ฟังเหตุผลที่ผู้จัดการพยายามที่จะอธิบาย พยายามประสานเพื่อให้เกิดข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยใช้การประณีประนอม แต่ก็มิอาจดำเนินการได้ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการหรือจัดเป็นรูปแบบการใช้ความได้เปรียบ เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง แต่ความขัดแย้งนั้นก็ยังคงอยู่ในจิตใจพนักงาน กลายเป็นพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงการปะทะ เป็นต้น

Chanin and Schneer (1984) และ Volkema and Bergman (1995) ได้สร้างสมการเพื่อใช้เป็นมาตรวัดความขัดแย้ง 2 รูปแบบคือ แบบมุ่งปฏิบัติ (Activeness) และแบบมุ่งการยอมรับ (Agreeableness) ซึ่งสามารถยืนยันได้ว่า ความขัดแย้งกับรูปแบบการรับมือความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กัน หรืออาจกล่าวได้ว่า สามารถนำรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง มาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสาเหตุของความขัดแย้งได้

ACTIVENESS = (Competing + Collaborating) – (Avoiding + Accommodating)

AGREEABLENESS = (Collaborating + Accommodating) – (Competing + Avoiding)

Choi (2013) ได้ศึกษาอิทธิพลของความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจงาน โดยได้ประยุกต์ใช้มาตรวัดการบริหารความขัดแย้ง ROIC-II ของ Rahim เป็นเครื่องมือในการชี้วัดความขัดแย้ง

Desivilya and Yagil (2001) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยใช้แบบสอบถาม ROIC-II ในงานวิจัย

7.3 มาตรวัดความขัดแย้งภายในกลุ่ม (The Intragroup Conflict Scale) Nibler and Harris (2003) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมและความสามัคคีที่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม โดยใช้เครื่องมือวัดความขัดแย้งภายในกลุ่ม Intragroup Conflict Scale ของ Jehn (Jehn, 1994: Jehn et al., 1997; Shah & Jehn, 1993) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดที่ประกอบด้วย

คำถาม 8 ข้อ บนมาตรวัด 7-point Likert โดย 4 คำถามแรกเกี่ยวกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ และอีก 4 คำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายในกลุ่มและการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในยุคแรกๆได้มุ่งสนใจกับผลกระทบด้านลบต่อองค์การอันเกิดจากความขัดแย้ง (Brown, 1983; Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995) ความขัดแย้งได้ถูกเสนอว่าเป็นสิ่งที่ก่อกวนประสิทธิผลของกลุ่ม (Team Performance) และลดระดับความพึงพอใจ เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความเครียด และแบ่งแยกสมาชิกในกลุ่มจากการปฏิบัติหน้าที่ (Gladstein, 1984; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993; Wall & Nolan, 1986)

Deutsch (1973), Coser (1956), และ Walton (1969) เชื่อว่า ระดับความขัดแย้งต่ำจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ขณะที่มีความขัดแย้ง คนต้องเผชิญหน้ากับปัญหา เรียนรู้ที่จะรับมุมมองที่แตกต่าง และต้องการสิ่งใหม่ๆ (Levine, Resnick, & Higgins, 1993; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997) แต่ในภาวะที่ไม่มีความขัดแย้ง กลุ่มอาจไม่คำนึงถึงความไม่มีประสิทธิผลที่เป็นอยู่

Schulz-Hardt, Mayer, and Frey (2002) ได้แสดงให้เห็นว่า กลุ่มจะมีการตัดสินใจที่ดีกว่าเมื่ออยู่ในสภาวะที่ความเห็นแตกต่าง

Hollenbeck et al. (1995, 1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกในกลุ่มที่ความเห็นขัดแย้งกันสามารถเสนอทางเลือกที่ดีและมีคุณค่ากว่า กลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้ง

Jehn (1994, 1995, 1997) เสนอมุมมองที่ต่างออกไปด้วยการแยกความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict) กับ ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict) โดยกล่าวว่า ความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลไปลดทอนความพึงพอใจและกีดขวางประสิทธิผลของกลุ่ม ในขณะที่ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นสามารถเสริมสร้างประสิทธิผลของกลุ่มเมื่อต้องทำงานอยู่บนงานเฉพาะด้าน (Jehn, 1994, 1995; Jehn, Chatwick, & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001)

Simons and Perterson (2000); De Dreu and Weingart (2003) พบความสัมพันธ์ระหว่างงานกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารณ์

Amason (1996) พบว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการใหม่ ๆ เป็นประเด็นที่ต้องพึงระวังเพราะความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานจะส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและประสิทธิผล

Amason A.C and Sapienza (1997) มีความขัดแย้ง 2 แบบ ที่มีลักษณะผลกระทบในทิศทางตรงข้ามกัน ซึ่งอาจเพิ่มระดับขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ในขณะที่กลุ่มกำลังกระตุ้นความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ก็จะไปกระตุ้นความขัดแย้งเชิงอารมณ์ได้โดยไม่ตั้งใจ ดังนั้นการทำความเข้าใจในประเด็นความขัดแย้งก็จะส่งผลดีต่อคุณภาพในการตัดสินใจ และได้ชี้ให้เห็น

ด้วยว่าความแตกต่างของลักษณะสมาชิกของผู้บริหารระดับสูง (Demographic Diversity) ก็ส่งผลต่อการปรับปรุงการตัดสินใจโดยเฉพาะปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่งก็มีความแตกต่างของผลกระทบในทิศทางตรงข้ามกันด้วย เพราะการสร้างกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะของความหลากหลายนี้ ก็ย่อมเป็นสาเหตุของการบ่อนทำลายการประสานงานและคำมั่นสัญญาที่มีต่อสมาชิกในกลุ่ม (Amason et al., 1995)

Simons and Peterson (2000) อธิบายว่า กลุ่มซึ่งมีประสบการณ์กับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีแนวโน้มการตัดสินใจที่ดีกว่า เพราะความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอย่างสร้างสรรที่สำคัญต่อประเด็นที่กำลังพิจารณา แต่ในทางตรงข้าม พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์จะส่งผลต่อการจำกัดความสามารถในการประมวลข้อมูลข่าวสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกในกลุ่มใช้เวลาของตนและพลังานกับสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

ผลการศึกษาบางฉบับแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์กับประสิทธิผลของกลุ่ม (Jehn, 1994; Nijdam, 1998) แต่ก็มีงานวิจัยบางฉบับที่พบความสัมพันธ์แบบผกผัน (Jehn, Northcraft,& Neale, 1999; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) หรือไม่พบความสัมพันธ์ (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)

Baird (2007) ได้รวบรวมปัจจัยพฤติกรรมต่างๆ เสนอการจำแนกปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural Factors) โดยพบว่าปัจจัยทั้งสองมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราความสำเร็จในการประยุกต์เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่

Amason & Schweiger (1997); Jehn (1995) พบว่า ทั้งพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับ ความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความพึงพอใจของสมาชิกภายในกลุ่ม

Mitchell et al., (2008) ศึกษา พบว่า ความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลกลุ่ม ซึ่งมีสาเหตุจากการถกเถียงเกิดความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นโดยมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์

Jehn (2010) พบว่าการขาดสมดุลย์ของความขัดแย้งภายในกล่ม หรือ Asymmetry Conflict คือ ระดับความแตกต่างของการรับรู้สภาพความขัดแย้งภายในกลุ่ม ส่งผลลบต่อประสิทธิผลกลุ่มและความคิดสร้างสรรค์

นอกจากงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญของงานวิจัยบางฉบับเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของความขัดแย้งภายในกลุ่ม ที่ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์การ ประสิทธิภาพองค์การ และประสิทธิผลของกลุ่ม และรวมถึงการบริหารจัดการ กลยุทธ์ขององค์การอีกด้วย

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความขัดแย้งภายในกลุ่มและการรับมือกับความขัดแย้ง

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Jehn et al. (1997)	ศึกษาผลกระทบของความจัดแย้งภายในกลุ่มที่มีต่อผลผลิตของกลุ่ม (Workgroup Outcome)	Quasi-Experimental field study	กลุ่มนักศึกษา MBA 88 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 5 คน ตลอดช่วงระยะเวลา 14 สัปดาห์	พบว่า ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ที่สังเกตได้เช่น เพศ อายุ จะเพิ่มระดับความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ แต่หากเป็นความแตกต่างด้านการศึกษาหรือประสบการณ์ ก็จะเป็นการเพิ่มความขัดแย้งด้านความคิดเห็น และยังพบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิผล แต่ความขัดแย้งด้านงานหรือความคิดเห็นมีอิทธิพลเป็นบวก แต่ไม่มีนัยทางสถิติ
Jehn and Chatman (2000)	ศึกษาอิทธิผลของความขัดแย้งต่อประสิทธิผลกลุ่ม	วิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA	พนักงานจำนวน 545 คน ขององค์การชั้นนำ 3 แห่งในธุรกิจสินค้าอุปโภค	พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ความสามัคคี ความพึงพอใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม ในขณะที่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อ ความผูกพันต่อองค์การ ความสามัคคี ความพึงพอใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม
Ohbushi and Yoichiro (2001)	ความผูกพันต่อองค์การ ได้รับอิทธิพลจากการบริหารความขัดแย้ง	วิเคราะห์สมการโครงสร้าง SEM	พนักงานชาวญี่ปุ่น 341 คน	พบว่า ถ้าองค์การมีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะส่งผลดีต่อความพึงพอใจและนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์การ
DeChurch and Marks (2001)	ประสิทธิผลกลุ่ม ความพึงพอใจของกลุ่ม	วิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA	สำรวจภาคสนามกับกลุ่มธุรกิจโรงเรียน 96 กลุ่ม	พบว่า การใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมรับ (Agreeable Conflict Management) ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารความขัดแย้งเชิงงาน กับประสิทธิผลของกลุ่ม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Nibler and Harris (2003)	ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมและความสามัคคีที่มีต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลกลุ่ม	วิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA	แบ่งกลุ่มเป็นสองแบบคือ กลุ่มเพื่อน (Group of Friend) และกลุ่มคนแปลกหน้า (Group of Strenger) ประเภทละ 25 กลุ่มๆละ 5 คน จากนักศึกษาวิชาจิตวิทยาในประเทศอเมริกาและประเทศจีน	พบว่า วัฒนธรรมที่ต่างกันส่งผลต่อความขัดแย้งและประสิทธิผลของกลุ่ม โดยวัฒนธรรมอเมริกันส่งผลต่อระดับความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน (Task Conflict) เพียงเล็กน้อย ในขณะที่วัฒนธรรมแบบตะวันออกส่งผลต่อระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มสูง และประสิทธิผลกลุ่มต่ำ 1. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม โดยวัฒนธรรมองค์การของจีนยึดติดกับรูปแบบในการตัดสินใจ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การของUSA ไม่ยึดติดกับรูปแบบแต่ใช้การตัดสินใจอย่างเป็นอิสระของแต่ละคน 2. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในกลุ่มที่แตกต่างกันโดยวัฒนธรรมองค์การของจีนมีความขัดแย้งด้านอารมย์และความรู้สึกสูงวัฒนธรรมองค์การของUSA
Desivilya and Yagil (2001)	การบริหารความขัดแย้ง	สมการถดถอยเชิงพหุ	พยาบาลและนักกายภาพบำบัดจำนวน 331 คนจากทีมการแพทย์ 69 กลุ่ม	พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยการร่วมมือและการประณีประนอม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาวะด้านอารมณ์ของกลุ่ม (Intragroup Emotional State) การบริหารความขัดแย้งด้วยการใช้ความได้เปรียบบังคับ ส่งผลเชิงทั้งด้านบวกและลบต่อสภาวะด้านอารมณ์ของกลุ่ม และ การบริหารความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงส่งผลเชิงลบต่อสภาวะทางอารมณ์ของกลุ่ม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Elbanna (2009)	ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งเชิงอารมณ์ กับประสิทธิผลองค์การ	พัฒนาและทดสอบแบบจำลองเชิงรวม (Integrative Model)	โดยคำนึงถึงปัจจัยควบคุม 4 ตัว คือ กระบวนการตัดสินใจ ขนาดองค์การ ประเภทของผู้ถือหุ้น และสภาพแวดล้อมธุรกิจ	พบว่า ความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์แบบผกผันอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ
McClure (2010)	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและกลยุทธ์ด้านการตลาด	สมการโครงสร้าง SEM	จำนวน 266 ตัวอย่างที่เก็บจากองค์การธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา	1. แบบราชการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความขัดแย้ง 2. แบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้ง 3. แบบนวัตรกรรม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้ง และพบว่าความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลด้านการตลาด
Cheng et al., (2011)	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของกล่ม	การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)	ตัวอย่าง 120 คน โดยแบ่งออกเป็น 40 กลุ่ม	ความสัมพันธ์ของการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์โดยส่งผลต่อการตัดสินใจและประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้น เมื่อมีการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ในขณะที่ควบคุมหรือลดระดับความขัดแย้งเชิงอารมณ์
Breugst et al., (2012)	ได้ศึกษาอิทธิพลของความขัดแย้งเชิงอารมณ์ มีผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม	การวิจัยแบบพหุระดับ (multilevel)	พนักงาน 351 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน	ผลปรากฏว่า หากระดับการรับมือกับความขัดแย้งด้านอารมณ์เพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลกระทบและบั่นทอนขีดความสามารถในการตัดสินใจและประสิทธิผลของกลุ่ม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Huang (2012)	ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งภายในกลุ่มคือ ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับ ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นเป้าหมาย	สมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ SEM	รวบรวมตัวอย่างพนักงาน 443 คนจาก 92 กลุ่ม	การรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม และสำหรับกลุ่มที่มีวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้สูง ก็พบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มซึ่งมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่ำ พบว่าการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นกลับส่งผลทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มลดลง
Choi (2013)	ความพึงพอใจงาน	สมการโครงสร้าง SEM	พนักงานธนาคารในสหรัฐอเมริกา 743 คน	พบว่าการบริหารความขัดแย้งด้วยความร่วมมือมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจงาน ในขณะที่การใช้ความได้เปรียบส่งผลลบต่อความพึงพอใจงาน แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการหลีกเลี่ยงกับความพึงพอใจงาน

9. ผลงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งในประเทศไทย

Laurent (1983) ได้สำรวจพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของคนในประเทศต่างๆ กว่า 10 ประเทศ พบว่า ผู้นำคนไทยถูกจัดอันดับที่หนึ่งในด้านพฤติกรรมคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับความคิดเห็นของคนอื่น โดยได้คะแนนร้อยละ 85 สำหรับผู้จัดการ และร้อยละ 96.4 สำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐหรือข้าราชการ ในขณะที่ผู้นำชาวอเมริกันถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 9 โดยมีคะแนนเพียงร้อยละ 6 เท่านั้น งานวิจัยยังได้สะท้อนค่านิยมของคนไทยที่มีต่อพฤติกรรมการรับมือต่อความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงของพนักงานชาวไทยที่ไม่วิจารณ์และละเว้นการตำหนิผู้อื่นในสถานที่ทำงาน

Fieg (1989) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนไทยยึดติดอยู่กับชื่อเสียงหรือหน้าตาในสังคมทั้งกับตนเองและผู้อื่น คนไทยให้คุณค่ากับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อ่อนโยน ดังนั้นคนไทยจึงมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย จึงมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงการแสดงออกซึ่งความโกรธ การไม่เห็นด้วยและก้าวร้าวต่อผู้อื่น เพราะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ให้เกียรติและทำให้ผู้อื่นได้รับความอับอายหรือเสียหน้า ในขณะที่เด็กชาวอเมริกันถูกกระตุ้นในคิดอย่างเป็นอิสระและกล้าวิภากษ์วิจารณ์ ส่วนเด็กไทยได้รับการสั่งสอนให้เชื่อฟัง ว่านอนสอนง่าย และไม่โต้เถียงผู้ใหญ่ โดยเฉพาะครูหรืออาจารย์ ผู้ที่มีอาวุโส หรือผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงกว่า

Chau (อ้างอิงใน Komin, 1995) ได้อธิบายว่า คนไทย (ซึ่งมีลักษณะความเป็นหมู่เหล่าสูง หรือ Collectivism) มีพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งแบบยินยอมสูงที่สุด แต่กลับมีพฤติกรรมการประณีประนอมต่ำที่สุด ซึ่งก็คล้ายคลึงกับชาวออสเตเรีย (ซึ่งมีลักษณะความเป็นปัจเจกชนสูง หรือ Individualism) แต่อย่างไรก็ตาม คนไทยยังแสดงออกถึงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงและการประณีประนอมมากกว่าคนชาวออสเตเรีย

Komin (1995) ได้รายงานผลการวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่น โดยพบว่า คนไทยแสดงพฤติกรรมการร่วมมือ การประณีประนอม การหลีกเลี่ยง และพฤติกรรมการครอบงำ ในขณะที่ไม่พบพฤติกรรมของการยินยอม

Olson and Singsuwan (1997) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารคนไทยและผู้บริหารชาวอเมริกันเกี่ยวกับความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ การสื่อสาร และพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง พบว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารชาวอเมริกันมีความคาดหวังต่อการแก้ปัญหาอย่างฉับพลัน ในขณะที่ผู้บริหารคนไทยมีความยืดหยุ่นมากกว่า และให้ความสำคัญต่อความผูกพันในระยะยาว ค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่มั่นคงอยู่ในจิตใจของคนไทย ซึ่งพอใจกับความสัมพันธ์ที่ราบรื่น และมีความยืดหยุ่นกว่าผู้บริหารชาวอเมริกัน

Wasita (2007) ได้ศึกษารูปแบบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของคนไทยกับคนอเมริกันในองค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย โดยให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านเพศ และมิติทางวัฒนธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือรูปแบบในการรับมือปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งกลุ่ม

ตัวอย่างพนักงานคนไทยจำนวน 250 คน และพนักงานชาวอเมริกันจำนวน 73 คน จากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จำนวน 73 บริษัท และใช้แบบสอบถามพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง และข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้ ANOVA และสหสัมพันธ์ของ Pearson ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งแล้ว พนักงานคนไทยชอบใช้พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง และการยินยอม และไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศในการแสดงพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง แต่พบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างระยะเวลาที่อยู่ในต่างประเทศของพนักงานคนไทยกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยินยอม (Obliging) และยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระยะเวลาการอยู่ในต่างประเทศของพนักงานคนไทยกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้วยการครอบงำด้วยอำนาจ (Dominating)

10. ข้อสมมุติฐานการวิจัยอิทธิพลของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม

จากการทบทวนวรรณกรรม นำมาสู่การสรุปงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งทั้งสองประเภทที่มีต่อองค์การ (ตารางที่ 2) ซึ่งแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า ความสนใจของนักวิจัยมุ่งศึกษาผลกระทบต่อประสิทธิผลในการตัดสินใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม ทั้งที่มีสาเหตุจากพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม (Cheng et al., 2011; Schulz-Hardt, Mayer, and Frey, 2002; Simons and Peterson, 2000; Amason A.C and Sapienza,1997) กับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจของกลุ่ม (Cheng et al., 2011; Amason A.C and Sapienza, 1997) ซึ่งผลการศึกษาส่วนใหญ่ยังพบว่าตัวแปรพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Levine, Resnick, & Higgins, 1993; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997; Mitchell et al., 2008; Cheng et al., 2011; Huang, 2012; Jehn, 2010; Breugst et al., 2012; Nijdam, 1998; Jehn, Northcraft,& Neale, 1999; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) แต่ก็มีผลการวิจัยบางฉบับที่ไม่พบความสัมพันธ์ หรือแม้กระทั้งพบความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับหลักทางทฤษฎีพื้นฐาน ซึ่งทำให้เป็นที่สนใจของนักวิจัยเพื่อหาคำอธิบายปรากฏการณ์นี้

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัยโดยมีปัจจัยพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น มีอิทธิพลด้านบวก ส่งเสริมหรือเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่ม และปัจจัยด้านพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลด้านลบหรือบั่นทอนประสิทธิผลของกลุ่ม

ข้อสมมติฐาน 7: *พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน*

ข้อสมมติฐาน 8: *พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน*

รูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งในด้านที่เป็นคุณประโยชน์และด้านที่เป็นโทษต่อองค์การพร้อมๆกัน ซึ่งพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นถือได้ว่าเป็นคุณต่อองค์การ โดยส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน การร่วมมือ ความสามัคคี และการแข่งขันเพื่อเพิ่มผลงานและประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์เป็นโทษต่อองค์การ โดยทำให้เกิดการทะเลาะ การเพิกเฉยหรือเฉื่อยชา การบ่ายเบี่ยงความรับผิดชอบ การปิดกั้นข้อมูลข่าวสาร และรวมถึงการชิงดีชิงเด่นภายในองค์การ ซึ่งบั่นทอนประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์การ

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การ

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

คำว่า “ความผูกพัน” สามารถรวมความหมายถึง ความปราถนาของคนในสังคมที่จะทุ่มเทพลังในตัวเองและความซื่อสัตย์เพื่อสังคมหรือองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน (Buchanan, 1974) และความผูกพันนี้ถูกพัฒนาผ่านกระบวนการของการวินิจฉัยแยกแยะโดยประสบการณ์บางสิ่งบางอย่างและความคิดเห็นของแต่ละบุคคล (Iverson, 1996)

Lee (1971) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์การเปรียบได้กับเอกลักษณ์ขององค์การ

Sheldon (1971) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การคือทัศนคติหรือมุมมองที่พนักงานมีต่อองค์การ ซึ่งเชื่อมโยงกับเอกลักษณ์ของคนในองค์การ

ความผูกพัน อาจมีความความหมายได้หลายอย่าง เช่น ความเชื่อและการยอมรับของเป้าประสงค์และค่านิยมของคนในองค์การหรือสายอาชีพ อาจหมายถึง ความปราถนาที่จะทุ่มเทพละกำลังและความพยายามต่าง ๆ เพื่อองค์การ และอาจหมายความถึง การตั้งใจที่จะรักษาไว้ซึ่งฐานะการเป็นสมาชิกในองค์การ (Porter et al., 1974)

Morrow (1983) กำหนดว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ แนวคิดที่มีความหลากหลายของมิติ (Multidimensitional Concept) ซึ่งรวมเอาองค์ประกอบด้านศีลธรรม (ค่านิยม และเป้าหมายภายในองค์การ) เข้ากับองค์ประกอบที่สามารถวัดหรือประเมินได้ (ความปราถนาที่จะทำงานในองค์การต่อไป)

McCaul (1995) มีมุมมองว่า ความผูกพันต่อองค์การเปรียบได้กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ ความรู้สึก อารมณ์ และการประเมินปฏิกริยาตอบสนองต่อองค์การ

Meyer and Allen (1997) เห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ เป็นผู้ซึ่งอาศัยอยู่กับองค์การตลอดไป ปราถนาที่จะทำงานตลอดทั้งวัน (หรืออาจมากกว่า) เพื่อปกป้องทรัยพ์สินขององค์การ มีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับองค์การ ดังนั้นการที่องค์การมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะเป็นการเพิ่มความได้เปรียบขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. คุณลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ

ปัญหาสำคัญที่นักวิจัยต้องเผชิญ คือ ความยุ่งยากในการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยความพยายามที่จะแก้ปัญหานี้ในวิธีการที่ต่างกันเพื่อวัดระดับความผูกพัน Meyer and Allen (1997) ได้เสนอแบบจำลองความผูกพันต่อองค์การซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ซึ่งได้รวบรวมความแตกต่างของแนวความคิดที่นักวิจัยมีต่อความผูกพัน โดยเขาได้นำเสนอไว้ 3 ปัจจัยคือ ด้านความรู้สึก (Affective) ด้านความต่อเนื่อง (Continuance) และด้านบรรทัดฐาน (Normative)

ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งมี 3 ลักษณะดังนี้

1) **ความผูกพันด้านความรู้สึก** (Affective Commitment) คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายเพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ที่ยึดติดอยู่กับตัวพนักงาน การวินิจฉัยแยกแยะ และการมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ หากพนักงานมีอารมณ์ร่วมกับเพื่อนพนักงานคนอื่น อารมณ์หรือความรู้สึกที่พนักงานได้รับนั้น ก็จะทำให้พนักงานมีเป้าหมายและค่านิยมเหมือนมีความเป็นเจ้าขององค์การ

2) **ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง** (Continuance Commitment) คือ ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิก และถึงแม้จะมีงานลักษณะเดียวกันที่เสนอให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่มีเหตุผลที่จะโยกย้ายออกจากองค์การเพื่อไปทำงานใหม่ และยังเกี่ยวข้องกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน เช่น หากพนักงานมีทางเลือกที่จะทำงานได้ยิ่งน้อยเท่าใด ความแข็งแรงของความผูกพันที่จะทำงานต่อไปกับเจ้านายเดิมย่อมมีเพิ่มมากขึ้นด้วย

3) **ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน** (Normative Commitment) คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเป็นสถานที่ที่ดี และเหมาะสมกับตนมากที่สุด และยังรวมความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ ตลอดจนการมีค่านิยมที่กลมกลืนไปกับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ พนักงานมีความรู้สึกว่า มีพันธะหรือข้อผูกมัดอยู่กับองค์การที่ทำให้อยากอยู่กับองค์การต่อไป ความผูกพันประเภทนี้จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของบุคคล ทั้งที่เป็นประสบการณ์ในอดีตและประสบการณ์ที่ได้รับจากสังคมในองค์การที่เข้ามามีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การถ้ามีเพื่อน พี่น้อง ญาติมิตรคนใดคนหนึ่งที่ทำงานอยู่ในองค์การเป็นเวลายาวนาน และจะเป็นการเพิ่มระดับความสำคัญต่อการมีความจงรักภักดีกับต่อองค์การ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

Cohen (2000) ได้ศึกษาวัฒนธรรมด้านสังคมและทำการทดสอบทั้งระดับการวัดมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน คือ การหวงอำนาจ (Power distance) การรวมกลุ่ม (Collectivism) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoincance) และ บุคคลิกภาพเพศชาย (Masculinity) พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงาน และเมื่อรวมกับแบบจำลองวัฒนธรรมของฮอฟสตรีท (Hofstede's Cultural Model) และ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมของเมเยอร์และเอลเลน (Mayer and Allen's organizational components) เขาพบว่า มิติด้านวัฒนธรรมมีนัยสำคัญต่อการพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์การในหลายด้าน เช่น มิติการหวงอำนาจมีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันด้วยบรรทัดฐาน มิติด้านการหลีเลี่ยงความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้วยความต่อเนื่อง และยังพบด้วยว่า มิติด้านการรวมกลุ่มมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทั้งสามแบบ (ความรู้สึก ความต่อเนื่อง และบรรทัดฐาน)

Van Vianen (2000) ได้ทดสอบความเข้ากันได้ดีระหว่างความชื่นชอบ (Preference) ที่มีต่อองค์การของพนักงานผู้เข้าใหม่กับพนักงานผู้พิจารณารับพนักงานใหม่ (Recruiters) ในครั้งแรก เป็นการเปรียบเทียบความชื่นชอบต่อวัฒนธรรมองค์การสำหรับพนักงานมาใหม่กับการรับรู้ (Perceived) วัฒนธรรมองค์การของพนักงานคนอื่น (P-O fit) และครั้งที่สองเป็นการเปรียบเทียบความชื่นชอบต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานผู้เข้ามาใหม่กับความชื่นชอบต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานคนอื่น (P-P fit) พร้อมกันได้ประยุกต์ใช้กรอบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การของควิน Quinn (1988) ผลการศึกษาแสดงว่า พนักงานใหม่มีความสนใจต่อความพึงพอใจต่อบุคคล (P-P fit) ที่สอดคล้องกับหัวหน้างานซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ (เป็นความผูกพันด้วยความรู้สึก) และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน (Turnover Intentions)

Geiger (1998) ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมกับการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การ การวิจัยอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์การ กับมิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ทั้ง 4 มิติ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มขึ้นของระดับความผูกพันได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของวัฒนธรรม และยังพบว่า ระดับบุคคลิกภาพชายและความเป็นปัจเจกชนสูง จะส่งผลต่อระดับความผูกพันที่สูงขึ้นด้วย ในทางกลับกัน หากระดับการหวงอำนาจที่ต่ำ จะสร้างความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มสูงขึ้น และสุดท้ายความอ่อนแอในมิติด้านหลีกเลี่ยงความเสี่ยง จะเป็นการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การ

Maignan and Ferrell (1999) ได้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์บนธรรมชาติของวัฒนธรรมความมีส่วนร่วมในองค์การ (Corporate Citizenship) ผลการศึกษาแสดงว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการตลาด (Market-Oriented Culture) และวัฒนธรรมของความเห็นอกเห็นใจ (Humanistic Culture) โน้มนำระดับของความมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งจะปรับเปลี่ยนกลายเป็นการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจอย่างมากในแวดวงด้านวิชาการในทศวรรษที่ผ่านมา ความสนใจในเรื่องนี้เป็นผลจากความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับมุมมองต่อพฤติกรรมของพนักงาน (Rashid et al., 2003)

มีงานวิจัยที่เสนอข้อแนะนำว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การขาด สาย ลา ป่วย ของพนักงาน ซึ่งเป็นต้นทุนแฝงขององค์การ (Angle and Perry, 1981) และมีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกับอัตราการเปลี่ยนงาน (Porter et al., 1976, 1974)

ความผูกพันต่อองค์การถูกพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอัตราการเปลี่ยนงาน (Mowday et al., 1982; Gregson, 1992) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และการมีส่วนร่วม (Involvement) (Farrell and Rusbult, 1981)

ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพงาน (Job Performance) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Farrell and Rusbult, 1981; Gregson, 1992; Porter, 1974; Steers, 1977, Willam and Hazer, 1986; Porter et al., 1976; O'Reilly and Chatman, 1986)

ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Mowday et al., 1982; Saks et al.,1996; Bhuian et al., 1994; Elangovan, 2001) ความผูกพันต่อองค์การกับการลาออกโดยตั้งใจ (Clegg, 1983; Cotton and Tuttle, 1986; Bluedorn, 1982; Decotiis and Summers, 1987; Hom et al., 1979; Ingram and Lee, 1990; Sagar, 1990)

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการขาดงาน (Steers, 1977; Blau, 1986; Pierce and Dunham, 1987; Naumann, 1993) และพบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับอัตราการเปลี่ยนงาน (Porter et al., 1976; Cohen, 1993; Hom et al., 1979; Koch and Steers, 1978; Angle and Perry, 1981; Ben-Baker et al., 1994; Price and Mueller, 1981; Larson and Fukami, 1984; Stumpf and Hartman, 1984; Wiener and Vardi, 1980; O'Reilly and Caldwell, 1980; Elangovan, 2001)

Poznaski and Bline (1997) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ว่าเป็นสิ่งที่ก่อตัวขึ้นในจิตใจของพนักงานก่อนที่จะมีเจตนาลาออกจากงาน

Miller and Lee (1999) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ซึ่งนี้ได้สะท้อนความคิดที่ว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์การได้

แต่อย่างไรก็ตาม Steers (1977) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (ความสัมพันธ์ต่ำ) แต่นี้อาจเกิดจากปัจจัยหลายด้าน เช่น จำนวนตัวอย่างเพียงสององค์การที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาซึ่งเป็นการยากที่จะพยายามลดอัตราการลาออก และการขาดงาน ผู้จัดการทั้งสององค์การมุ่งให้ความสนใจกับการรักษาพนักงานมากกว่าประสิทธิผลในการทำงาน เป็นต้น (Rashid et al., 2003)

Porter et al. (1974) และ Steers (1977) แนะนำว่า สังคมโดยรวมได้รับประโยชน์จากความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เนื่องจาก อัตราการย้ายหรือเปลี่ยนงานต่ำและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้น

Mayer and Allen (1997) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่กระตุ้นประสิทธิผลการประฏิบัติงานของพนักงานและยังมีความสำคัญต่อตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ

Ketchand and Strawser (2001) พบว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในสภาพการแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบัน ความผูกพันด้วยความรู้สึกของพนักงาน เป็นความรู้สึกที่เกี่ยวพันกับรูปแบบขององค์การ เพราะบุคคลกำหนดเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

Mayer and Allen (1997) ได้แนะนำไว้ว่า พนักงานซึ่งมีความผูกพันกับองค์การที่เข้มแข็งก็จะมีความพยายามให้ความร่วมมือ ความมีส่วนร่วมกับองค์การ และมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ

Rashid et al. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการเงินขององค์การ โดยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 1,036 ฉบับไปยังบริษัทที่จดทะเบียนใน Kuala Lumpur Stock Exchange โดยบริษัทเหล่านี้ได้ถูกเลือกขึ้นมาจากข้อมูลผลประกอบการที่เปิดเผยต่อสาธารณะ และได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 202 ฉบับ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบยินยอมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นๆ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบข้าราชการนั้น ไม่พบความสัมพันธ์ใดเลยกับความผูกพันต่อองค์การ เขาพบว่า

1) วัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในองค์ประกอบด้านความต่อเนื่อง

2) วัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก

3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิภาพด้านการเงินมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยเชิงบวกกับ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน

Conchas (2000) พบว่า ยิ่งพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่าใด อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นก็เพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าความสนใจของนักวิจัยต่อประเด็นความผูกพันต่อองค์การมีอย่างมากมายในช่วงหลายปีก่อน แต่ความสนใจมิได้หยุดลงเลย ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยใหม่ ๆ อีกเป็นจำนวนมากที่สนใจศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การต่อปัจจัยหรือองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกมาเฉพาะงานวิจัยบางฉบับที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลการทำงาน (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิภาพ

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	ตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Huang & Hsiao (2007)	ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับความพึงพอใจงาน	วิเคราะห์เส้นทาง Path Analysis	พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็คโทรนิคส์ในประเทศไต้หวัน จำนวน 3,037 คน	พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพูกพันต่อองค์การกับความพึงพอใจงานมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน
Booth & Hamer (2008)	ประสิทธิภาพด้านการเงินโดยใช้อัตราส่วนความหนาแน่นของยอดขาย	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และสมการความถดถอยเชิงซ้อน	เก็บข้อมูลจากพนักงานของห้างค้าปลีกที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ ซึ่งมีจำนวนสาขากว่าร้อยแห่งทั่วประเทศ	ศึกษาการรับรู้ของพนักงานใน 5 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์การ, ความพึงพอใจในงาน, การสนับสนุนจากผู้จัดการ, โอกาสก้าวหน้าความยุติธรรม และสภาพการทำงาน พบว่า ค่า R2 เพียง .327 ซึ่งต่ำเกิดกว่าที่จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม
Ismail et al. (2011)	ประสิทธิภาพงาน ความพึงพอใจงาน	สมการถดถอยเพื่อการทดสอบตัวแปรสื่อกลาง (Regession for mediator test)	พนักงานระดับผู้จัดการ 430 คนจากภาคการเงินในประเทศปากีสถาน	พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลางของภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพงาน และความพึงพอใจงาน
Ozgan (2011)	การรับมือกับความขัดแย้ง	สมการถดถอยเชิงพหุ Multiple regression analysis	ครูในโรงเรียนมัธยมปลาย จำนวน 212 คน	พบว่า ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความเชื่อมั่น และการประเมินผลงานของผู้จัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความรับมือกับความขัดแย้ง
Tsui et al. (2013)	ประสิทธิภาพงาน (job performance)	สมการโครงสร้าง วิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)	พนักงาน 361 คนในโรงแรมระดับนานาชาติประเทศไต้หวัน	พบอิทธิพลทางอ้อมของความพึงพอใจงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานของพนักงานโดยผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.894 และ 0.455 ตามลำดับ

4. มาตรวัดความผูกพันต่อองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า ในการวัดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้มีการนำเสนอมาตรเพื่อวัดระดับความผูกพันต่อองค์การโดยได้สร้างแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment Questionnaire หรือ OCQ) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ทศวรรษ 1970 ซึ่งมีคำถามจำนวน 15 ข้อโดยใช้ 7-point Likert ของความเห็นด้วย ซึ่งต้นร่าง OCQ ฉบับนี้ถูกประเมินว่าสามารถใช้วัดความผูกพันต่อองค์การได้เพียงมิติเดียวเท่านั้น (Mowday, Streets and Porter, 1979) ต่อมา Meyer and Gupta (1994) วิจารณ์ว่า แนวคิดความผูกพันต่อองค์การในสภาพความจริงแล้วประกอบขึ้นด้วย 3 มิติ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก, ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

Behkhoff (1997) ได้พัฒนาและนำเสนอแบบสอบถาม six-item ซึ่งรวมเอาคำถามบางข้อของ OCQ คือ คำถามที่ 1, 5, 6, 9, 11 และ 15 โดยที่ คำถามที่ 5 และ 6 เป็นตัวแทนขององค์ประกอบด้านเอกลักษณ์ คำถามที่ 9, 11 และ 15 เป็นตัวแทนขององค์ประกอบด้านความปราถนา และคำถามที่ 1 เป็นตัวแทนขององค์ประกอบด้านความพยายามสูงสุด

Wasti (1999) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่แบ่งแยกตามลักษณะองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน จำนวนคำถาม 18 ข้อ ซึ่งจะมีบางคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่มีลัษณะเชิงลบ (reverse coded)

Attindis (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้แบบคำถาม 18 ข้อ ของ Wasti พบว่า ค่าสัมประสิทธิอัลฟ่าอยู่ระหว่าง 0.858 – 0.907

5. ข้อสมมุติฐานการวิจัยอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่ความสำคัญสูงสุดในองค์การ เนื่องจากองค์การจะไม่สามารถที่จะดำรงอยู่ได้หากองค์การนั้นขาดซึ่งพนักงานและโดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีทักษะฝีมือสะสมตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์การ ดังนั้นความผูกพันที่ตัวพนักงานมีต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่สามารถยึดเหนี่ยวเขาเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การต่อไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมพนักงาน ผู้วิจัยพบว่า นักวิจัยยังคงให้ความสนใจศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การกับอัตราการเปลี่ยนงาน หรืออัตราการออกจากงาน มาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือประสิทธิผลการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการขาดงาน ฯลฯ แต่เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน จึงได้ให้ความสนใจต่อประสิทธิผลการทำงาน

ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ถึงประโยชน์ที่องค์การพึงได้รับจากประสิทธิผลการทำงานของพนักงานที่มีความร่วมมือ มีการประสานงาน และมีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Mowday et al., 1982; Gregson, 1992; Farrell and Rusbult, 1981; Porter et al., 1974; Steers, 1977; Willam and Hazer, 1986; Porter et al., 1976; O'Reilly and Chatman, 1986)

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแต่ละคนนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในทุกองค์การควรให้ความสำคัญและกำหนดเป็นเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจาก การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นองค์การที่สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่า และมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะงานที่ต้องการทักษะพิเศษเฉพาะด้านหรือทักษะส่วนบุคคล ซึ่งบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้จะเป็นกลไกสำคัญที่จะร่วมมือกัน ด้วยความสามัคคี มีความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบองค์การ ทำให้องค์การสามารถก้าวข้ามปัญหา เปลี่ยนเป็นความสำเร็จหรือชัยชนะ ซึ่งนำมาสู่องค์การที่พนักงานทุกคนคาดหวังว่าจะทำงานต่อไปและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์การ

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานตรงโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรต้นเหตุที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผ่านการประสานงาน ความทุ่มเท และความรู้ที่สะสมอยู่ในองค์การ

ข้อสมมติฐาน 4: *ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน*

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การที่องค์การมุ่งเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับคู่แข่ง เพิ่มประสิทธิผลและลดต้นทุนการผลิต จะมีโอกาสสูงมากที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม แต่ด้วยความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ ความมุ่งมั่นที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ความประสงค์ที่จะมีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ในขณะที่จะไปลดหรือควบคุมพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ลง หรืออยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตัดสินใจ และประสิทธิผลการทำงานภายในกลุ่ม (Marsick, Bitterman and Van de Veen, 2000; Ortenblad, 2004; Senge, 1990; Watkins and Marsick, 1993)

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานอ้อมโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรต้นเหตุที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อระดับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของพนักงานภายในกลุ่ม โดยแบ่งเป็นพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้านอารมณ์ ดังนี้

ข้อสมมติฐาน 5: *ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น*

ข้อสมมติฐาน 6: *ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์*

ตอนที่ 4 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดเรื่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างมากในมุมมองการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการ (Egan, yang, & Bartlett ,2004; Marquardt, 1996, 2002; Wang, Yang, & McLean, 2007; Argyris, 1977; Argyris & Schon, 1978) และยกระดับความสนใจอีกครั้งในช่วงทศวรรษ 1990 เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่ก้าวหน้า (Advanced Organisational Learning Processes) เป็นรากฐานสำคัญของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) (Ellinger et al., 2002; Yang et al., 2004; Gilly & Maycunich, 2000; Leonard, 1998; Tsang, 1997)

มีความพยายามอย่างมากมายที่จะให้คำนิยามขององค์การแห่งความรู้ Argyris and Schon (1977, 1978, 1996) ได้เสนอความคิดเรื่อง Double Loop Learning และ Theories-in-use ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Collective Learning) และกระบวนการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reflection Process) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ จุดสนใจคือ “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” และ “การเรียนรู้เป็นกลุ่ม”ได้กลายมาเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเวลาต่อมา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และรวมถึงขีดความสามารถขององค์การด้วย (DiBella, 2003; Song, 2008) จนกลายเป็นแบบแผนหรือรูปแบบให้แก่องค์การอื่น ในการสร้างความแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรวมทั้งการระแวดระวังกับสภาพแวดล้อมที่อาจก่ออันตรายต่อองค์การได้ (deGeus, 1998; Senge, 1990 อ้างใน DiBelle, 2003) และจากมุมมองด้านสภาพแวดล้อม Mayo and Rick (1993) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยแรกที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำมาสู่วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning-Supportive Cultures) และค่านิยมขององค์การ ตลอดจนผลประกอบการ (Beckhard & Pritchard, 1992)
แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ รูปแบบ และสภาพแวดล้อมขององค์การในอันที่จะสืบทอดและเป็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ (DiBella, 2003; Marquardt, 1996) กระบวนการเรียนรู้ขององค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนของฐานความรู้ขององค์การ และการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Argyris & Schon, 1978; Garvin, 2000; Watkins and Marsick, 1993, 1996)

ตารางที่ 4 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
Senge P. (1990)	องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน
David A. Gavin (1993)	องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้
Schwandt (1993)	องค์การเปรียบเสมือนระบบของกิจกรรม ผู้ปฏิบัติ สัญลักษณ์ และขั้นตอน ที่ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อที่จะแปลเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นความรู้ที่มีคุณค่า ซึ่งจะกลายเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวในอนาคต
Watkins and Marsick (1993)	องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปพร้อมๆกับการเปลี่นแปลงตัวเองอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
Marquardt (1996)	องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิผล
Gold (1997); Dunphy, Turner and Crawford (1997)	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของทักษะ (Reshape Skills) รวมถึงการใช้ประโยชน์และแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ การเรียนรู้เริ่มและสะสมอยู่กับสมาชิกขององค์การนั้นๆ
Morrison (1998), Ho (1999) และ Bennett (1999)	องค์การแห่งทักษะ (Skilled Organisation) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้กับสมาชิกขององค์การ เผยแพร่ข้อมูลความรู้ เก็บรักษาความรู้นั้น และสร้างพฤติกรรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับมา ดังนั้นจึงเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และไม่ล้าสมัยทั้งด้านการวางแผน กระบวนการ และการปฏิบัติ
Giriego, Geroy and Wright (2000)	องค์การที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงและความเป็นเลิศ โดยการแทรกแทรงอย่างต่อเนื่องด้วยองค์ความรู้ใหม่

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
Sugarman (2001)	เป็นองค์การที่มีความฉับไว้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกับการเป็นไปของโลกภายนอก และปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้อง และจากมุมมองภายใน สอดรับกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้จากความท้าทายและความผิดพลาด
Ortenblad (2002)	องค์การซึ่งมีการขยายขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่องในอันที่จะสร้างอนาคตขององค์การ โดยผ่านทางกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์การ
Asalm et al. (2011)	องค์การที่พยายามตอบสนองความต้องการที่หลากหลายไม่ว่าจะเพื่อการพัฒนาองค์การ การนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เป็นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ นโยบาย จรรยาบรรณ ระเบียบและข้อบังคับเพื่อให้พนักงานมีแนวคิดที่เป็นระบบ เป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
Balay (2012)	องค์การที่รวบรวมและสะสมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีการแบ่งปันข้อมูล และนำความรู้ที่สะสมมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหา และการส่งผ่านข้อมูลขององค์การสู่พนักงาน

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การในอนาคต โดยการเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการประสานงานและการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การ การปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

2. คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational dimensions)

แนวความคิดในการจำแนกองค์ประกอบหลักที่สำคัญซึ่งประกอบกันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2 แนวทางซึ่งเป็นที่ยอมรับและถูกนำมาใช้อ้างอิงในงานวิจัยหลายฉบับในช่วงเวลาต่อมา คือ หลักวินัยทั้ง 5 ด้าน ของ Senge (1990) และ หลักองค์ประกอบ 7 ด้านของ Watkin and Marsick (1993, 1996) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณลักษณะวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines)

Senge (1990) ได้ปรับเปลี่ยนความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยนำเสนอ วินัยทั้ง 5 ด้าน ที่ผสานรวมกันเพื่อความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การที่องค์การได้เรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคล และการเรียนรู้ของแต่ละคนก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเป็นการเรียนรู้ในองค์การ แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการขยายขีดความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น เป็นผลรวมของทักษะเป็นสภาพที่เป็นอยู่จริง รู้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็มองเห็นภาพในอนาคต (Vision) กลายเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ว่า จริง ๆ แล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือการสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตน โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี มีการใช้ข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน และทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ เป็นการสร้างให้พนักงานเกิดการรอบรู้ ความใฝ่รู้ รักที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้ระยะยาว (Lifelong Learning)

2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง ความเชื่อพื้นฐาน หรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคน ซึ่งมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล หน้าที่ของวินัยที่ 2 นี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ การสืบค้นความคิด ความเชื่อ เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น เน้นทักษะด้านความคิด และความเชื่อที่ยึดถือหลักการวางแผน ความคิดอ่านที่ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) บอกถึงรูปแบบการพบปะกับผู้อื่น การปฏิบัติงาน จำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน และเมื่อพนักงานเกิดทักษะความชำนาญมากขึ้น ย่อมทำให้พนักงานสามารถสร้างแนวคิด ทำงานภายใต้หลักการ ส่งผลให้พนักงานสามารถตัดสินใจ คิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำของทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมของพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน แล้วแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ และเข้าใจ เห็นคล้อยตาม

ด้วยการสื่อสาร การโน้มน้าวด้วยคำพูดหรือภาพ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับพนักงานในทุกระดับขององค์การ โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ในลักษณะของปฏิบัติการเชิงรุก

4) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) หมายถึง การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของพนักงานในองค์การ เพื่อให้เกิดแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกันซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญ ก่อนที่จะเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด (2) กลุ่มต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี และ (3) บทบาทของสมาชิกกลุ่มหนึ่งที่มีต่อกลุ่มอื่นๆ ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การช่วยเหลือกันเพื่อเป้าหมายร่วมของกลุ่ม เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะมองเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดกลยุทธ์ คิดทันการณ์ และการเล็งเห็นโอกาส

Senge (1990) ยังระบุไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบได้กับองค์การที่กำลังเติบโตอย่างต่อเนื่องในด้านขีดความสามารถที่จะสร้างอนาคตขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งคนสามารถขยายขีดความสามารถของตนเพื่อนำไปสู่ผลลัพท์ที่ปรารถนา เป็นที่ซึ่งรูปแบบและความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างไป ได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี เป็นที่ซึ่งรวบรวมแรงบันดาลใจที่เป็นอิสระจากกรอบเดิม ๆ และเป็นที่ซึ่งคนมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และศึกษาร่วมกัน ดังนั้นวินัย 5 ด้านจึงเปรียบเสมือนเป็นกรอบพื้นฐานในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 คุณลักษณะทั้ง 7 ด้าน (7 dimensions of Learning Organization)

Watkin and Marsick (1993, 1996) ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการนำมาขยายความรวมถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างแนวทางปฏิบัติในการเรียนรู้ของบุคคล และรวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งกับความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากกระบวนการ เป็นการควบรวมและดำเนินการคู่ขนานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานปกติ การเรียนรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ และเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์การอีกด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้มีการหลอมรวมระบบที่ครอบคลุมการเรียนรู้และการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในองค์การ

Watkin and Marsick จึงมุ่งให้ความสำคัญกับระบบที่นำมาประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงาน ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในกระบวนการเรียนรู้ และได้เสนอคุณลักษณะ 7 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ **โครงสร้างระดับบุคคล** ซึ่งคนเป็นปัจจัยหลักในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning), การสอบถาม (Inquiry and Dialogue), การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning), การใช้อำนาจ (Empowerment) และ**โครงสร้างระดับองค์การ** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมและโครงสร้าง ผ่านสถาบันทางสังคมในองค์การ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกันของระบบ ผู้นำ และการปลูกฝังอย่างเป็นระบบ

1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Creating Continuous Learning Opportunities) องค์การควรสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้พนักงานมีความปราถนาที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง สนับสนุนการปรับตัว สนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างกว้างขวาง และมีความเสมอภาค

2) การส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา (Promoting Inquiry and Dialogue) องค์การควรจัดให้มีเวทีพูดคุย แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาศให้ได้พูดเปิดใจที่ประเด็นที่เห็นด้วยและคัดค้าน จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง คือการตั้งคำถามและการตอบคำถาม ซึ่งกระตุ้นความท้าทาย โดยจะต้องไม่เป็นการบุกรุกความเป็นส่วนตัว

3) การสนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Encouraging Collaboration and Team Learning) กลุ่มการเรียนจะถูกกระตุ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ทักษะของการกำหนดกรอบการเรียนรู้ (Framing), การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกรอบการเรียนรู้ (Reframing), การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimenting), การเรียนรู้ข้ามสายงาน (Crossing Boundaries) และการสร้างมุมมองรวม (Creating an Integrative Perspective) สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ เนื่องจากพวกเขาพยายามหาแนวทางเพื่อการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ในการทำงาน

4) การสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์การ (Empowering People Toward a Collective Vision) ผู้นำองค์การจะส่งมอบแนวคิดและกรอบซึ่งเป็นภาพรวมที่ต้องการ เพื่อให้พนักงานรู้ว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร จัดให้มีงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรม และกระตุ้นหรือทำงานไปพร้อม ๆ กับคนในองค์การอย่างเหมาะสม

5) การสร้างระบบเพื่อการสะสมและการแบ่งปันองค์ความรู้ (Establishing Systems to Capture and Share Learning) องค์การที่ให้ความสำคัญกับการสะสมองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะฝีมือที่สะสมอยู่ในตัวพนักงาน อันเกิดจากประสบการณ์ที่ปฏิบัติมาตำแหน่งหน้าที่เป็นเวลานาน และควรวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถเรียกคืนและเผยแพร่แบ่งปันในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้ที่สะสม

ไว้และมีการแบ่งปันอย่างมีประสิทธิภาพนี้เองที่จะนำองค์การสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

6) การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อม (Connecting an Organization to its Environment) องค์การแห่งการเรียนรู้มีพื้นฐานอยู่บนการเชื่อมโยงที่เป็นระบบ (Systematic Connection) ระหว่างตัวขององค์การเอง กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์การ (Organisation Needs) ในอันที่จะโต้ตอบหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกที่มากระทบ

7) การส่งเสริมผู้นำกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Providing Strategic Leadership for Learning Practices) ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลซึ่งมีหน้าที่ช่วยเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องส่งเสริมให้มีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการที่จะคอยกระตุ้นเตือนเพื่อนร่วมงาน คอยให้การส่งเสริม และสร้างทัศนคติที่ถูกต้องเพื่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม (Collective Vision)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2002) อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นถูกยอมรับว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เปรียบเหมือนการรวมหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ด้วยกัน

Marsick, Bitterman and Van de Veen (2000); Ortenblad (2004); Senge (1990) และ Watkins and Marsick (1993) องค์การแห่งการเรียนรู้คือการสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วทั้งองค์การใน 3 รูปแบบ คือ การแบ่งปัน การมีส่วนร่วม และการประสานงาน

Preskill (2005); Senge (1990); Watkins and Marsick (2003) องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงานซึ่งสามารถช่วยการจัดการหรือความราบรื่นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการเพิ่มประสิทธิผล และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

Ellinger et al. (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับความมีประสิทธิผลขององค์การ เป็นรากฐานสำคัญของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Ellinger et al., 2002; Yang et al., 2004; Gilly & Maycunich, 2000; Leonard, 1998; Tsang, 1997)

Egan, Yang and Bartlett (2004) ผลจากการศึกษาพบว่ามีค่าสหพันธ์ที่เข้มแข็ง (Strong Correlation) ระหว่าง องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ (Motivation) การตั้งใจลาออก (Turnover Intention)

Dirani (2009) ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยนำองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ของ Watkins and Marsick มาใช้ในการวัดระดับของ

องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสำคัญเชิงบวกอย่างมากกับ ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยได้จัดทำตารางสรุปผลงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การในด้านต่างๆ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของงานวิจัยในอดีต โดยผ่านตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การบริหารงานด้านคุณภาพ จึงขอนำมาเสนอซึ่งมีรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	ตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Rashid et. al., (2003)	ความผู้พันต่อองค์การ ประสิทธิภาพองค์การ	สมการความถดถอยเชิงซ้อน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน MANOVA	บริษัทจดทะเบียนในประเทศมาเลเซียจำนวน 202 บริษัท	พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ และยังพบว่าทั้งวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์การ
Lee & Yu (2004)	ประสิทธิภาพองค์การ	การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง	1. ประกันภัย 3 แห่ง, 2. อุตสาหกรรม 3 แห่ง 3. โรงพยาบาล 4 แห่ง รวมเป็น 70 คน	พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิ ภาพขององค์การในบางกรณี คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งงาน (Task Oriented Culture) เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในทั้ง 3 ประเภทธุรกิจ รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งทีม
Mathew (2007)	ประสิทธิผล และ คุณภาพ	การวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน	พนักงานในกิจการด้าน Software ระดับผู้จัดการและกรรมการ ในประเทศอินเดีย จำนวน 464 คน	พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับ คุณภาพ และประสิทธิผล
Davis and Daley (2008)	ประสิทธิภาพขององค์การด้านการเงิน และด้านความรู้ ROI , ROE, EPS, NI/head	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน แบบสอบถาม : DLOQ	ผู้จัดการด้าน HR และ Marketing จำนวน 592 คน	พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพองค์การด้านการเงิน, ประสิทธิภาพองค์การด้านความรู้ และ อัตราผลต่อแทนต่อผู้ถือหุ้น(ROE) อย่างมีนัยสำคัยที่ $p < .05$

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรตาม	ระเบียบวิธิวจัย	ตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Baird et. al., (2007)	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ ด้านคุณภาพและการบริหารคลังสินค้า	สมการความถดถอยเชิงซ้อนและสมการโครงสร้าง SEM	ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศออสเตรเลีย จำนวน138 คน	1.วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม 2.การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ TQM มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและการบริหารคลังสินค้า
Dirani (2009)	ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน แบบสอบถาม : DLOQ	พนักงานจากธนาคาร 5 แห่งในประเทศเลบานอน จำนวน 298 คน	พบว่า องค์ประกอบรวมขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน $p< .01$ พบว่า องค์ประกอบรวมขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน $p< .01$
Akhtar et al. (2011)	ประสิทธิภาพขององค์การ	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน แบบสอบถาม : DLOQ	พันกงานในสถาบันการศึกษาขั้นสูง จำนวน 150 คน	พบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านการสนทนา และการเชื่อมโยงองค์การกับภายนอก ซึ่งมีนัยสำคัย แต่ไม่ความความสัมพันธ์ของคุณลักษณะอื่น
Balay (2012)	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชน กับมหาวิทยาลัยของรัฐ	สมการโครงสร้าง SEM แบบสอบถาม DLOQ	สมาชิกที่ทำงานในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง	สมาชิกในมหาวิทยาลัยเอกชนมีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวกมากกว่าผู้ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการเรียนรู้ด้วยการบังคับมีผลกระทบด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่การเรียนรู้เป็นกลุ่มผลส่งกระทบด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

4. มาตรวัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

Watkins and Marsick (1993, 1997) ได้นำเสนอมาตรการวัดระดับมากหรือน้อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คุณลักษณะ 7 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านบุคคล และมุมมองด้านโครงสร้าง ซึ่งเรียกโดยทั่วไปว่า Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) ซึ่งมีจำนวนคำถาม 43 ข้อ ต่อมา Yang et al. (2004) ได้ปรับปรุงและลดจำนวนคำถามลงเพื่อให้กระชับโดยไม่ทำให้คุณสมบัติเสื่อมลง ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 21 ข้อ นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังพบงานวิจัยหลายฉบับที่ได้ประยุกต์นำแบบสอบถามนี้มาใช้ในการวัดระดับมากหรือน้อยของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน (ตาราง 6)

ตารางที่ 6 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	**ผู้วิจัย (ปี ค.ศ.)**				
	Song et al. (2009)	Zhang et al. (2004)	Lien et al., (2006)	Yang et al. (2003)	Ellinger et al., (2002)
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.74	.80	.72	.79	.81
การส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา	.80	.78	.89	.85	.86
การสนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม	.78	.78	.86	.84	.85
การสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์การ	.76	.82	.71	.80	.85
การสร้างระบบเพื่อการสะสมและการแบ่งปันองค์ความรู้	.78	.82	.75	.75	.84
การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อม	.79	.84	.89	.82	.87
การส่งเสริมผู้นำกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้	.84	.85	.91	.86	.89

ที่มา : Song et al., (2009)

งานวิจัยหลายฉบับ ได้ทำการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามในบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของการศึกษาการประยุกต์ใช้ DLOQ ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันยืนยันได้ว่า มีความสม่ำเสมอของความน่าเชื่อถือของคำถามแต่ละข้อ และมีค่าสัมประสิทธิอัลฟ่าอยู่ในช่วง 0.71-0.91 และมีความน่าเชื่อถือในมิติด้านโครงสร้างของปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Lien et al., 2006) และงานวิจัยที่ช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาก็ได้ประยุกต์ใช้มาตรวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 คุณลักษณะในงานวิจัย เช่น Davis and Daley (2008), Dirani (2009), Akhtar et al. (2011) และ Balay (2012) เป็นต้น

5. ข้อสมมุติฐานการวิจัยเอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม นำมาสู่การสรุปงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์การที่มุ่งเน้นสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้เป็นกลุ่ม สนับสนุนการเรียนรู้ การรวบรวมและการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีระบบ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อเพิ่มหรือคงไว้ซึ่งประสิทธิผลขององค์การ และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Cohen, 2000; Dirani, 2009; Egan, Yang and Bartlett, 2004)

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัยโดยมีคุณลักษณะองค์การแห่งความรู้เป็นตัวแปรต้นเหตุที่มีอิทธิพลในการสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์การ มีความพึงพอใจต่องานและองค์การ ความต้องการทำงานกับองค์การต่อไป และยังมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้งที่เป็นระดับของความขัดแย้งและพฤติกรรมในการรับมือต่อความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ข้อสมมติฐาน 1: *คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน*

ข้อสมมติฐาน 2: *คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น*

ข้อสมมติฐาน 3: *คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์*

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organisational Dimensions) จึงมีความน่าสนใจ และโดดเด่นในตัวของมันเอง ทั้งนี้เนื่องจากเป็นองค์การที่มุ่งเสริมสร้างการทำงานร่วมกันของคนในองค์การอย่างเป็นระบบ สร้างความผูกพันต่อองค์การ สร้างการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ในขณะที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ เป็นการเพิ่มประสิทธิผลองค์การผ่านทางการมีส่วนร่วม และการประสานงานกันของคนในองค์การ สร้างเสริมความสามัคคีภายในกลุ่ม ส่งเสริมพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ การประสานงาน การเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การในอนาคต