

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชรได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ปัจจัยการบริหาร
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
 - 1.4 การจูงใจ
 - 1.5 การประสานงาน
 - 1.6 ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory)
 - 2.4 ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่
 - 2.5 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.6 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.7 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.8 แนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ
 - 2.8.1 วิธีบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
 - 2.8.2 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการ
 - 2.8.3 วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวทางพุทธศาสนา
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
 - 3.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล
 - 3.2 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.3 การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.4 ปัญหาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2544, หน้า 2) กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ ดังต่อไปนี้ โดยทั่วไป ปัจจัยในการบริหาร (Administrative Resources) ที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 Ms การที่จัดว่าปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ก็เพราะเหตุว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์สำคัญ ไม่ว่าจะบริหารนั้น จะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจ ก็ต้องอาศัยปัจจัยดังกล่าว

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นเพื่อดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากร ด้านการเงิน และวัสดุเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมายขององค์การ

2. ปัจจัยการบริหาร

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540, หน้า 18-19) กล่าวถึง ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารมีอยู่ 6 ประการ หรือ 6 M's คือ

1. บุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการปัจจัยอื่น เพื่อนำสู่ความสำเร็จ คือ เป้าหมายขององค์การ

2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยหลัก หรือเป็นปัจจัยกลางที่จะบันดาลให้เกิดการจัดซื้อสิ่งของวัสดุ ที่ดิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ
3. วัสดุ (Material) เป็นปัจจัยที่จะต้องนำป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. วิธีการ (Method) เป็นวิธีการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนสภาพของวัสดุ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ หรือ การบริหาร
5. เครื่องจักรกล (Machine) เป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ ใช้สำหรับผลิตภัณฑ์สินค้า หรือการบริหารแก่ลูกค้า
6. การตลาด (Marketing) เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อผลกำไร และความอยู่รอดขององค์กร

สถิติ กองคำ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารโดยทั่วไป และเป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยการบริหารได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วยปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐาน 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Method)

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

การบริหารงานในองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรนั้น เป็นหน้าที่สำคัญของผู้หนึ่งที่จะแสดงบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและองค์กรซึ่งมีผู้ให้แนวคิด ไว้ดังนี้

อมรา รัตตากร (2542, หน้า 142) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร หน้าที่ของผู้หนึ่งเฉพาะด้านหรือมองเห็นได้มากกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร แต่กระนั้นผู้นำปฏิบัติหน้าที่ของเขาได้ดีแค่ไหนสามารถมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้นำได้แก่

1. การชี้ขาด เมื่อสมาชิกขององค์กรขัดแย้งกันในทางเลือกต่างๆ บางผู้นำอาจจะยุติปัญหาด้วยการชี้ขาดหรือการตัดสินใจด้วยตนเอง ในเหตุการณ์ใดๆ สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การตัดสินใจต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก
2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอความคิดเห็นของเค้าไปยังผู้ได้บังคับบัญชาของเขาได้โดยไม่ใช้คำสั่งโดยตรง ในขณะที่เดียวกันความภูมิใจและความรู้สึกทางการมีส่วนร่วมของผู้ผู้ได้บังคับบัญชายังคงถูกรักษาไว้

3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กรไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่เป้าหมายให้โดยผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายเหล่านี้ต้องเหมาะสมต่อองค์กร และยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายด้วยกัน

4. การกระตุ้น ในการเริ่มต้นหรือเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในองค์กรแรงดัน เป็นสิ่งที่ต้องการ แรงดันสามารถให้โดยผู้นำได้ด้วยการกระตุ้นผู้ตามของเขาให้ทำงาน

5. การให้ความมั่งคั่ง ด้วยการรักษาทัศนคติในทางที่ดีและมองโลกในแง่ดีไว้ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้นำสามารถให้ความมั่นคงแก่ผู้ตามได้ ความมั่นคงมีความสำคัญของสมาชิกขององค์กร และถูกระงับโดยทัศนคติของผู้นำ ทัศนคติของผู้นำไม่ว่าดีหรือไม่ดีจะถูกปรับไว้โดยผู้ตาม

6. การเป็นตัวแทน โดยปรกติผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรของเขา และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรด้วยบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กรอาจจะคิดถึงองค์กรในแง่ของความประทับใจผู้นำในแง่ที่ดี ความประทับใจผู้นำในทางที่ดีจะนำไปสู่ความประทับใจในองค์กรในทางที่ดี

7. การคล้อย ความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ ความต้องการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าและสำคัญ โดยการทำให้ผู้ตามของเขาทำงานของพวกเขาที่มีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำจะคล้อยผู้ตามของเขาให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กรอย่างกระตือรือร้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสรรเสริญ ความต้องการของมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการยกย่องผู้นำสามารถช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้โดยการสรรเสริญอย่างจริงใจ การทำให้ตามของเขาเห็นว่าพวกเขามีความสำคัญ และงานของพวกเขาถูกชื่นชม

ธวัช บุญอนัน (2550, หน้า 38-39) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร อธิบายบทบาทของผู้นำควรมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่ม/องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของกลุ่ม/องค์กร และควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรที่จะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดทิศทางใด

2. บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับกลุ่ม โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมและต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้ให้กับกลุ่ม

3. บทบาทในการสร้างแรงดลบันดาลใจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงดลบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม โดยการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้

4. บทบาทประมุข สืบจากผู้นำเป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับและมอบหมายให้เป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ

5. บทบาทผู้ประสาน ผู้นำต้องสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ตามและบุคคลอื่นๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน

6. บทบาทผู้รับข่าว ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหา โอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

7. บทบาทผู้กระจายข่าว ผู้นำต้องกระจายข่าวข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ตามได้รับรู้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และบางครั้งสามารถสร้างแรงกดดันจิตใจให้กับผู้ตามได้

8. บทบาทผู้แก้ไขปัญหา ในการนำกลุ่มขึ้นบางครั้งอาจเกิดปัญหาฉุกเฉินที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องรู้ถึงความผิดปกติหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ ต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ

9. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้นำสมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองต่างๆ เพื่อปกป้องและแสวงหาผลประโยชน์ที่ถูกต้องและชอบธรรมให้แก่ผู้ตาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง ชุดของความรับผิดชอบหรือชุดของพฤติกรรมของผู้เป็นผู้นำ บทบาทของผู้นำเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดระเบียบทางสังคมอย่างหนึ่งในด้านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลต่างๆ หรือกับกลุ่ม หรือกับองค์กร/สถาบันทางสังคม

4. การจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือ บุคคลจะมีครมอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจตั้งใจในการทำงาน ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนๆนั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้สำเร็จพันๆตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในเรื่องของแรงจูงใจนั้นมีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 145) กล่าวว่าความต้องการพื้นฐานในการจูงใจ (Need-based Perspectives on Motivation) เป็นกุญแจสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมี

กำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลาเต็มกำลัง มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานออกมามีค่าที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการเจริญก้าวหน้าในองค์กรและความสำเร็จของตนเองการจูงใจ “เป็นเหมือนกระบวนการชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้พฤติกรรมของบุคคลเกิดพลังและกำกับให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้บรรลุเป้าหมาย บางประการ”

สรุป ได้ว่าการจูงใจ เป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลาเต็มกำลัง มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานออกมามีค่าที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการเจริญก้าวหน้าในองค์กรและความสำเร็จของตนเองการจูงใจ

ลักษณะของการจูงใจ (Characteristic of Motivation)

การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตใจที่ผลักดันให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจึงเกิดผลสำเร็จถูกต้องตามทิศทางที่ต้องการการจูงใจเมื่อพิจารณาแยกแยะและจะมีลักษณะ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงลักษณะการจูงใจ คือ

วิเชียร วิทษอุดม (2547, หน้า 147) กล่าวว่า ลักษณะการจูงใจ ที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. มีกระตุ้นหรือการเร้า (Energizing) บุคคลจะมีความต้องการ ซึ่งความต้องการทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล เมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลก็จะทำให้เกิดมีแรงขับ(Drives)ที่จะกำหนดทิศทางเมื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำสู่เป้าหมายจะตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะเล็กลงและเกิดความพึงพอใจ
2. มีแนวทาง (Directing) การจูงใจจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้ทางให้ร่างกายกระทำหรือแสดงพฤติกรรมหรือบอกแนวทางของพฤติกรรมเช่นการให้รางวัลและการลดโทษเป็นเครื่องชี้บอกแนวทางหรือบอกให้บุคคลว่า ควรจะประพฤติกรรมปฏิบัติตัวอย่างไร จะเหมาะสมที่จะได้รับรางวัลหรือการได้รับการลดโทษ ในเรื่องของลักษณะการจูงใจนี้มีสิ่งที่สำคัญบางประการที่ควรจะต้องทำความเข้าใจให้มากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งทีนอกเหนือเหตุผลอันไม่อาจจะคาดการณได้เลยซึ่งได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 การจูงใจเป็นเรื่องสลับซับซ้อน (Complexity) มีตัวปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆหลายประการ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กันอย่างเห็นได้ชัดและเป็นการยากที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นไม่เคยมีความสัมพันธ์กันอย่างเห็นได้ชัดและเป็นการยากที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นได้แต่ปัจจัยหรือตัวแปรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนก็จะมีผลต่อบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไปเร็วแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2.2 การจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Changeable) การจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ทุกขณะเวลาหรือทุกโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ขึ้นอยู่กับสภาวะเหตุการณ์ที่เข้ามากระทบหรือเกี่ยวข้องด้วย

2.3 การจูงใจมีมากมายหลายชนิด (A Variety of Motivation) การจูงใจของคนโดยการใช้เงินเป็นเครื่องล่อใจในการทำงานและเพื่อผลผลิตแต่ท้ายที่สุดผลผลิตก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นเลยซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจูงใจด้วยเงินแม้จะเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยตัวเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้นยังต้องอาศัยปัจจัยอย่างอื่นอีกด้วยเช่น การให้สวัสดิการ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วม

2.4 การจูงใจบางครั้งบุคคลเราไม่ได้ตระหนักถึงเรื่องการจูงใจเลย (Indifference toward Motivation) การจูงใจเป็นเรื่องที่เราไม่สามารถเข้าใจและอธิบายให้เห็นภาพได้ว่าอย่างนี้เป็น การจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวของคนนั้น บางครั้งคนเราบางคนอาจจะรู้สึกถึงแรงจูงใจของตัวเองหรืออาจจะไม่ทราบเลยก็ได้

2.5 การจูงใจหรือมูลเหตุของคนแตกต่างกัน (Cause of Different Motivation) บุคคลอาจจะได้รับการจูงใจที่เหมือนกันแต่การจะรู้ถึงการจูงใจอาจจะแตกต่างกันคนหนึ่งอาจมองเห็นว่าเป็น การจูงใจแต่อีกคนคนหนึ่งกลับมองตรงกันข้ามว่าไม่ได้เป็นการจูงใจเลยก็ได้

สรุปได้ว่า ลักษณะการจูงใจ มี 2 ประการ คือ เมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลก็จะทำให้เกิด มีแรงขับ(Drives)ที่จะกำหนดทิศทางเมื่อแสดงพฤติกรรมและการจูงใจจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้ทางให้ร่างกายกระทำหรือแสดงพฤติกรรมหรือบอกแนวทางของพฤติกรรม

องค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจ (Factor in Motivation Effect)

พฤติกรรมต่างๆของบุคคลที่ได้แสดงออกมานั้นล้วนมีเหตุผลเนื่องมาจากแรงจูงใจในการที่จะนำพฤติกรรมย้อมก่อให้เกิดการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจลักษณะของแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจดังนี้

วิเชียร วิทษอุดม (2547, หน้า 148) กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจ คือ

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล(Nature of Individual) บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมของคนแตกต่างกันไปพฤติกรรมนั้นจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคนที่ไม่เหมือนกัน

จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของการเรียนรู้และสัมประสมการณ์ของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาขึ้นอยู่กับสิ่งดังต่อไปนี้

1.1 แรงขับ(Drive)แรงขับของบุคคลจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไปได้แรงขับจึงเป็นภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลของอินทรีย์ภายในร่างกายของมนุษย์เนื่องจากการขาดภาวะความสมดุลในร่างกายส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะปรับหรือทำให้อินทรีย์ภายในร่างกายเกิดความสมดุลให้ได้

1.2 ความวิตกกังวล(Anxiety)ความวิตกกังวลใจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับการเรียนรู้สัมประสมการณ์ของแต่ละบุคคลความวิตกกังวลใจจะมีผลต่อการเรียนรู้ หรือการกระทำพฤติกรรมต่างๆ

2. สภาพการณ์ต่างๆของสิ่งแวดล้อม(Situation of Environment) สถานการณ์ต่างๆในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมเป็นผลให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละสังคมสภาพภูมิประเทศความเจริญของอารยธรรมก็มีส่วนส่งเสริมพัฒนาการในด้านแรงจูงใจให้แตกต่างกันได้เช่นเดียวกันลักษณะสถานการณ์ต่างๆของสิ่งแวดล้อมที่ผลต่อแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้

2.1 การแข่งขัน(Competition) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาหรือมีความต้องการการกระทำในตนเองมีสภาพการณ์และสภาพที่ดีหรือสูงขึ้นกว่าเดิม หรือเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นมีความปรารถนาที่จะเอาชนะผู้ให้ได้ ลักษณะของการแข่งขันอาจจะแสดงออกได้ทั้ง 2 ลักษณะคือ การแข่งขันกับตนเอง และการแข่งขันกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในลักษณะใดก็ตาม ก็จะทำให้เกิดผลดีต่อตนเอง ทำให้มีความพยายามทำทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

2.2 ความร่วมมือร่วมใจ (Participation) ความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่างๆ ไปในแนวทางของกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่จะทำให้บุคคลนั้นมีลักษณะพฤติกรรมเป็นแบบประนีประนอม ช่วยเหลือร่วมมือมีความสามัคคีพร้อมเพียงในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จได้ตามความมุ่งมาดปรารถนา

2.3 การตั้งเป้าหมายในชีวิต (Aim of Life) การตั้งเป้าหมายในชีวิตเป็นแรงจูงใจในการที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ พยายามที่จะกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้จงได้ จึงเกิดแรงขับซึ่งเป็นแรงผลักดันตนเอง เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายอันนั้น เมื่อสัมประสมการณ์ นั้นวันเข้าก็เลยมีพฤติกรรมเป็นแบบนั้นไป

2.4 ความทะเยอทะยาน(Ambition) ความทะเยอทะยานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตมีความมานะไม่รู้สึกท้อถอยในการทำงานมี

ความหวังเพื่อหาหนทางไปสู่เป้าหมายที่ตั้งความหวังให้ได้ จะพยายามพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น

3. ความเข้มของแรงจูงใจ (Intensity of Motives) ความเข้มของแรงจูงใจเป็นปริมาณหรือความมากน้อยของแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น เเท่านี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเสริมแรงและความสนใจของบุคคลเป็นสำคัญการเสริมแรงยังแยกย่อยออกได้เป็น 2 ลักษณะคือการเสริมแรงทางบวกกับการเสริมแรงทางลบ การเสริมแรงทางบวกคือ อากาที่อินทรีย์ได้รับสิ่งเร้าและจะเกิดความพอใจเช่นการได้รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น การเสริมแรงทางลบคือ อากาที่อินทรีย์ได้นำสิ่งที่ไม่พอใจออกไปแล้วจะเกิดความพอใจเช่นการลงโทษ การทำให้เจ็บปวด การทำให้อับอาย

สุพานี สฤษฏ์พานิช (2549, หน้า 195) กล่าวว่า แรงจูงใจในองค์กร จะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ส่วนใหญ่ๆคือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจะหมายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) ในเรื่องต่างๆเช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความสามารถในการรับรู้ และความคาดหวังต่างๆตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพจะมีผลต่อแรงจูงใจของแต่ละคนให้แตกต่างกันออกไป
2. ปัจจัยในเรื่องงาน คุณลักษณะและธรรมชาติของงาน เช่น ความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึที่ดีที่ได้ประสบความสำเร็จจากงานเหล่านี้จะทำให้งานนั้นมีผลต่อการจูงใจ
3. ปัจจัยต่างๆขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร บรรทัดฐาน นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป

คนโดยทั่วไปจะชอบรางวัลที่เป็นตัวเงิน โดยเฉพาะเงินรางวัลของบุคคล (Individual Reward) จะมีผลต่อการจูงใจมากกว่าเงินรางวัลของกลุ่ม (Group Reward) แต่ก็อาจมีบางกลุ่มบางประเภทที่ไม่ได้มีแรงจูงใจด้วยเงินเป็นอันดับแรก แต่อย่างไรก็ตามพบว่าเงื่อนไขต่อไปนี้จะทำให้เงินเป็นรางวัลที่มีผลการจูงใจเป็นอย่างมาก

1. เมื่อบุคคลนั้นมีความต้องการในระดับล่าง (ตามทฤษฎีของมาสโลว์)
2. เมื่อบุคคลผู้นั้นอยู่ในสภาวะขาดแคลน
3. เมื่อเงินรางวัลนั้นเป็นจำนวนสูงดึงดูดใจ
4. เมื่อเงินนั้นสะท้อนสภาพตำแหน่งของผู้รับ การได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อน

ความเป็นคนที่มีค่า มีความสำคัญต่อองค์กร

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในองค์การมีองค์ประกอบคือบุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความท้าทาย ความน่าสนใจในงาน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ

5. การประสานงาน

ความหมายของการประสานงาน

การประสานงานที่ดีก่อให้เกิดการลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานขึ้นได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาน รังสิโยภยกุล (2544, หน้า 72) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ การปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

เอกวิทย์ มณีธร (2544, หน้า 147) กล่าวว่า เมื่อมีการจัดองค์การโดยแบ่งออกเป็น ส่วนหรือแผนกงานต่างๆภายใต้หลักปรัชญา การแบ่งงานทำตามความสามารถหรือความถนัด ทำให้แต่ละหน่วยงานที่แบ่งออกมานั้นอยู่อย่างอิสระไม่ขึ้นต่อกัน บางครั้งทำให้การทำงานมี ลักษณะทับซ้อนและก้าวหน้าท้ายกันก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่สะดุดหรือหยุดชะงักอันเนื่องจากความขัดแย้ง จำเป็นต้องมีระบบการประสานงานที่ดีในการเชื่อมต่อหรือเรียงภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆให้เป็น หนึ่งเดียวกันเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายภายใต้องค์การเดียวกัน

สมิต สัจฉกร (2553, หน้า 11-12) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือ เหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ” ผู้บริหารและ การประสานงานองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตามจะต้องมีวัตถุประสงค์ กำหนดไว้อย่างแน่นอนว่าตั้งมาเพื่ออะไร หมายถึง มีภารกิจอะไร มีความคาดหวังว่าจะเป็นอะไร ในอนาคต ซึ่งเรียกว่าวิสัยทัศน์ มีความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน ธุรกิจหรือรัฐบาล ก็ตาม มักจะได้กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานกัน เสมอ ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของหัวหน้าเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของหัวหน้า ก็คือการใช้ภาวะผู้นำให้นำเอาปัจจัยในการ

บริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของและวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะ
 สมานฉันท์ เพื่อให้งาน แต่ละส่วนสอดคล้องต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกระดับต้อง
 รับผิดชอบในการประสานงานสุดแท้แต่ว่าระดับไหนจะทำหน้าที่ประสานงานมากน้อยต่างกัน
 อย่างไร หัวหน้างานระดับต้นต้องประสานงานภายในหน่วยที่ตนรับผิดชอบและระหว่างหน่วยงาน
 ที่มีงานสัมพันธ์กัน ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่ายรวมทั้ง
 หน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบ ผู้บริหารซึ่งมีความเป็นผู้นำดีจะแสดงออกถึงความสามารถใน
 การทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคน ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 ตรงกัน ผู้บริหารซึ่งได้รับความสำเร็จในหน้าที่งานจึงเห็นได้ว่าผู้มีความสามารถในการ
 ประสานงานสูง ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบงานจัดการ จะต้องมีการวางแผนงาน การจัดรูป
 งาน การจัดคนเข้าทำงาน การดำเนินงาน การควบคุมงาน ในการดำเนินงานก็มีทั้งการมอบอำนาจ
 หน้าที่ การสั่งงาน การจูงใจ และการประสานงาน การทำงานลำพังตัวกับพนักงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
 มีความแตกต่างกันอย่างมาก การประสานงานนับเป็นงานสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนต้องการ
 ความสามารถของผู้บริหารทั้งใน ด้านการจัดงานให้ได้พอเหมาะพอเจาะถูกจังหวะเวลาและทำให้
 ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใจกันทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การประสานงาน คือ การนำเอาปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน
 วัสดุ สิ่งของและวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละ
 ส่วนสอดคล้อง ต้องการ การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือ
 ปฏิบัติงานเป็น น้าหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือหล่อมล้ากัน ทั้งนี้
 เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงาน มีวัตถุประสงค์ หลายอย่าง แต่ที่สำคัญที่สุด คือ เพื่องานสำเร็จ
 ตามเป้าหมาย ซึ่งมีนักวิชาการ ให้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประสานงานไว้ ดังนี้

เอกวิทย์ มณีธร (2544, หน้า 148) กล่าวว่า การประสานงานขององค์กร
 มีวัตถุประสงค์นี้

1. เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้
3. เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้อง

สมิต สัชฌุกร (2553, หน้า 13) กล่าวว่า การประสานงานเกิดจากความต้องการ
 ที่จะให้งานหรือกิจกรรมย่อยๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะ เวลา

เดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามที่กำหนด ประหยัดเวลาและทรัพยากร ในการปฏิบัติงานก่อนการประสานงานเราควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าเราจะประสานงาน ให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ผลลัพธ์อย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เราก็อาจจะประสานงานไปผิดอย่างที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปเราประสานงานเพื่อให้การดำเนินงาน มีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละ กรณีเราประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขอความช่วยเหลือ
5. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์การประสานงาน คือ เพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวก รราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสำคัญของการประสานงาน

ความสำคัญของการประสานงานมีหลายประการ การประสานงานมิใช่เป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้งานประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายท่าน คือ

เอกวิทย์ มณีธร (2544, หน้า 149) กล่าวว่า สาระสำคัญของการประสานงาน มี 4 ประการ กล่าวคือ

1. ประสานงานนโยบายหรือวัตถุประสงค์ องค์กรมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์เหล่านี้แต่ละ วัตถุประสงค์ยังมีค่าน้อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน
2. ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ องค์กรโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมากมีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และนิสัยต่างๆกัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดี ต่อกัน มิฉะนั้นการขัดแย้ง การริษยา และชิงดีชิงเด่นย่อมจะขึ้นโดยง่าย
3. ประสานการเงินและวัสดุ คือ การจัดงบประมาณและวัสดุให้ได้สัดส่วนกัน และจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน
4. ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานต่างๆเช่น การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ นโยบายขององค์กร

สมาน ริงสิโยกฤษฎ์ (2544, หน้า 74-75) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการประสานงานอาจสรุปได้ว่าดังต่อไปนี้

การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ การจัดให้งานส่วนให้สามารถรับกันได้ในจังหวะหรือเวลาอันเหมาะสม (Timing) และสามารถผสมผสานกลมกลืนเข้ากันได้อย่างแนบเนียน (Integrating)

การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้งานประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุจุดหมายในรูปแบบ Teamwork อีกด้วย

การประสานงานเป็นเรื่องกับเทคนิคการบริหาร อันมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมาหรือผลผลิต (Output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไปได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร คือ คน เงิน และ วัสดุสิ่งของ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และความสะอาดต่างๆ ทั้งนี้ ก็เพื่อหวังที่จะให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการใช้เทคนิคในทางการบริหารในรูปแบบต่างๆ เช่น การวางแผนที่ดีการจัดให้มีแผนผังขององค์กร แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบแผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน แผนผังแสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน การขัดแย้งก็จะลดน้อยลง

การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่จะให้ความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือความต้องการนั้นๆ กระจ่างดีแล้ว อุปสรรคสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารไม่ดีเกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผล

การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ถ้าเป็นองค์กรหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ เพราะการขาดความร่วมมือประสานงานเพียงในระดับหนึ่งย่อมมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

สรุปว่า การประสานงานเป็นเรื่องกับเทคนิคการบริหาร เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย โดยปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน

ประโยชน์ของการประสานงาน

การประสานงาน ทำให้เกิดกำลังกลุ่มเป็นกำลังที่เกิดขึ้นใหม่จากแรงประสานที่ว่าเป็นกำลังใหม่เพราะหารเอากำลังเดิมของแต่ละคนร่วมเข้าด้วยกันทั้งหมดก็ยิ่งจะน้อยกว่ากำลังกลุ่มที่เกิดจากแรงประสาน ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงประโยชน์การประสานงานไว้ดังนี้

เอกวิทย์ มณีธร (2544, หน้า 149) กล่าวว่า การประสานงานทำให้ได้รับสิ่งที่เป็นผลดีหรือเป็นคุณ ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้ดียิ่งขึ้น
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของต่างๆ
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีม
7. ช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น
8. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามารถทำงานในหมู่คณะ
9. ช่วยป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่
10. ช่วยจัดปัญหาการทำงานซับซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน
11. ช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น
12. ช่วยสร้างความกลมเกลียว
13. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
14. ช่วยสร้างเสริมในการทำงาน
15. ช่วยให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน
16. ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางการปรับปรุงงาน
17. ช่วยเพาะนิสัยการให้ความร่วมมือ
18. ช่วยสร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน

สรุปว่า ประโยชน์การประสานงาน คือช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของต่างๆ และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ภาวะผู้นำ

รูปแบบผู้นำ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรจะทำให้ทิศทางกับความพยายามของพนักงานทุกคนเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ถ้าปราศจากการเป็นผู้นำหรือการให้แนวทางแล้วการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์กรจะขาดไปได้ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่สถานการณ์บุคคลทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของพวกเขาเองในขณะที่องค์กรโดยรวมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากว่าองค์กรต้องการความสำเร็จ ซึ่งมีผู้ให้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

อมรา รัตตากร (2542, หน้า 142) กล่าวว่า รูปแบบของผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำแบบนี้ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานมีน้อยมาก ขนาดของบการควบคุมมีขนาดแคบ ผู้นำควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเน้นการออกคำสั่ง แะเรามองเห็นได้จากกลยุทธ์ทิศทางเดียว

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic of Participative Style) ผู้นำ กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้ให้กลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ กลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ผู้นำมีความเชื่อว่าคนงานจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีส่วนร่วม วิธีการนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องความรับผิดชอบของการตัดสินใจให้หมดไป การติดต่อสื่อสารใดๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพของการมีส่วนร่วมจะมีหลายทิศทางด้วยกัน ความคิดเห็นต่างๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างคนงานด้วยกัน และระหว่างคนงานกับผู้นำ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น ได้ขวัญและการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำสูงขึ้น และการลดการพึ่งพาอาศัยผู้นำลงได้ แต่บางครั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และการตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำแบบนั้นต้องเอาใจบุคคลทุกคนและใช้เวลาค่อนข้างนาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้ให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องตั้งใจด้วยตัวเอง และต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขา ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มเท่านั้นทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำดังกล่าวนี้ทำให้คนงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุมและการสั่งการ สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้คนงานเกิดความคับอกคับใจ และทำให้เกิดความไม่ระเบียบทางองค์การได้ และเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2552, หน้า 42) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) บนพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership based on the use of authority) สามารถจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่อำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำโดยยึดถือตนเองเป็นใหญ่นิยมการให้รางวัลและการลงโทษ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบร่วมมือกัน เป็นผู้นำการตัดสินใจอยู่บนรากฐานการร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ในการใช้อำนาจทำการใดๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามอัชฌาศัย ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยสนใจและให้ความสำคัญของผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้นำมี 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (เผด็จการ) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบร่วมมือกัน และผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ในการใช้อำนาจทำการใดๆ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ

1. ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้

ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 276-277) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่รวมกันในองค์การที่แสดงถึงการมีความแตกต่างกันในความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก ความสนใจและความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ พฤติกรรมความขัดแย้งมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับความคิดเห็นที่หลากหลายไม่ตรงกันในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ไปจนถึงระดับคัดค้านต่อต้านความคิด หรือวิถีทางดำเนินงานที่ไม่ตรงกับความคิด หรือวิถีทางดำเนินงาน หรือของกลุ่มคน

ความขัดแย้งประกอบไปด้วยอาการทั้งขัด และแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังพยายามที่จะต้านไว้อีกด้วย ความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความความสนใจของบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 129)

อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 5) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวางกีดกัน หรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ที่แสดงออกให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ถิ่นนิยม ทักษะคติ ผลประโยชน์ และการรับรู้ต่าง ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เสรีศักดิ์ วิชาตถารณ์ (2540, หน้า 13-14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
3. สามารถหลีกเลี่ยงได้ความขัดแย้ง	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยอย่างี่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

กล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีดังนี้คือ

1. แนวแบบสมัยเดิม ถือว่า ความขัดแย้งเป็นเครื่องทำลายและไร้เหตุผล ผู้บริหารต้องกำจัดให้หมดไป
2. แนวคิดสมัยใหม่ ถือว่า ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงคิดค้นสิ่งใหม่ เจริญเติบโตและสร้างสรรค์

3. ทฤษฎีความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory) เป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า พฤติกรรมของสังคมสามารถเข้าใจได้จากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันกัน ในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีค่าและหายาก มีนักสังคมวิทยาหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่ในที่นี้จะเสนอแนวความคิดของนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญ 3 ท่าน ดังนี้

คาร์ล มาร์กซ์ (Marx, 1989, p.6, อ้างถึงใน สิทธิกร อ้วนศิริ, 2546, หน้า 50-52) มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของ อำนาจของการผลิต (Forces of Production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทุน และเทคโนโลยีกับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social Relation of Production) ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้งานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการผันแปรและเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาล ครอบครัว การศึกษา ศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทัศนคติ และบรรทัดฐานของสังคม ลำดับขั้นของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ของมาร์กซ์ มีดังนี้

1. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของเผ่า (Tribal Ownership) ต่อมาเผ่าต่าง ๆ ได้รวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐ ทำให้กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

2. ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient Communal) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของรัฐ (State Ownership) สมาชิกในสังคมได้รับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัว และทาส ดังนั้นทาส (Slavery) จึงเป็นกำลังสำคัญในการระบบการผลิตทั้งหมด และ ต่อมาระบบการผลิตได้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของทาสและทาส

3. ขั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของขุนนาง คือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

4. ขั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุน คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักร โดยมีผู้ใช้งานเป็นผู้ผลิต

5. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคน ทุกคน มีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

ตามแนวความคิดของมาร์กซ์ ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นล่างของสังคมเกิดจากกระบวนการดังต่อไปนี้

1. มีความต้องการในการผลิต
2. เกิดการแบ่งแยกแรงงาน

3. มีการสะสมและพัฒนาทรัพย์สินส่วนบุคคล
4. ความไม่เท่าเทียมทางสังคมมีมากขึ้น
5. เกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม
6. เกิดตัวแทนทางการเมืองเพื่อทำการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละชนชั้น
7. เกิดการปฏิบัติ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวความคิดของมาร์กซ์ เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคมโดยใช้แนวความคิดวิภาษวิธี (Dialectical) ที่เริ่มจากการกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

ลิวอิส เอ. โคเซอร์ (Coser, 1988, p.22, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรรณ 2540, หน้า 33-36) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้งที่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคม กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความเกลียดและความรักต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาคความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน โคเซอร์ มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้ นอกจากนี้โคเซอร์ ยังเสนอว่า ความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม สดุดจามเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

ราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Dahrendorf, 1978, p.98, อ้างถึงใน สิทธิกร อ้วนศิริ, 2547, หน้า 150-55) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่ปฏิเสธแนวความคิดของมาร์กซ์ ที่ว่า ชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต และเสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมนั้นเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทคือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Quasi-groups) ของทั้งสองฝ่ายที่ต่างก็มีผลประโยชน์แอบแฝง (Latent interest) อยู่เบื้องหลัง ดังนั้น แต่ละฝ่าย จึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่ในการเจรจาเพื่อปรองดองผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะรุนแรงมากหรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่รอบงำ และเสนอความคิดว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมนอื่น ๆ และ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ตามแนวความคิดของ คาร์ลเร็นดอร์ฟ ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลงความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

4. ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่

ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ เป็นกรอบแนวคิดทางสังคมวิทยา ที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า สังคม เป็นระบบที่ซับซ้อนระบบหนึ่ง ที่มีองค์ประกอบต่างๆ หลายส่วน ทำงานร่วมกันจนเกิดความมีเสถียรภาพ (Stability) ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ มีองค์ประกอบของ ทฤษฎี 2 ส่วน (Macdonis, 1993, pp.17-18) คือ 1. โครงสร้างสังคม (Social structure) ซึ่งเป็นรูปแบบอันถาวรที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพฤติกรรมทางสังคม เช่น วิถีชีวิตภายในครอบครัว และระบบเศรษฐกิจ เป็นรูปแบบของโครงสร้างทางสังคมประเภทหนึ่ง ที่เกิดจากพฤติกรรมทางสังคม โดยความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มหรือวงจรมีชีวิตเป็นระบบการผลิต การบริโภค การจำแนก แจกจ่าย และการบริการที่มีขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวพันระหว่างกันทั่วทั้งสังคม 2. หน้าที่ทางสังคม (Social functions) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่เชื่อมโครงสร้างสังคมแต่ละส่วนเข้าด้วยกัน ทำให้สังคมทั้งระบบเกิดการประสานงานและทำงานร่วมกันแนวความคิดของทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ เกิดมาจาก นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ชื่อ ออจัสต์ กอนต์ ที่มองว่า การที่สังคมจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไปด้วยกันทั้งระบบ ต่อมา นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ชื่อ เฮอร์เบิร์ต สเปนเซอร์ ได้เสนอแนวความคิดว่า สังคมมนุษย์นั้นมีลักษณะเหมือนกับ โครงสร้างร่างกายของมนุษย์ (Human organism) ที่มีส่วนประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก แต่ละส่วนประกอบจะมีความกลมกลืนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแนวความคิดของสเปนเซอร์ เป็นแนวความคิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อนักคิดทางสังคมในสมัยที่ สเปนเซอร์มีชีวิตอยู่เป็นอย่างมาก อิมิล เดอร์ไคม์ เป็นนักสังคมวิทยาในกลุ่มโครงสร้าง-หน้าที่ ชาวฝรั่งเศส ที่มองว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เกิดมาจากการเป็นระเบียบของ สังคม และความผาสุกของประชาชน หากประชาชนในสังคมไม่ให้ความสนใจหลักศีลธรรม ความไร้บรรทัดฐาน (Anomie) ก็จะเกิดขึ้นในสังคม แต่อย่างไรก็ตามความเป็นปรักแผ่นของ สังคมสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสังคมแบบที่มีความเป็นปรักแผ่นแบบกลไก ที่มีลักษณะทางสังคม เหมือนกันแบบสังคมดั้งเดิม และสังคมแบบที่มีความเป็นปรักแผ่นแบบอินทรีย์ ที่มีลักษณะทาง สังคมต่างแบบกันแบบสังคมสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังสามารถศึกษารูปแบบของสังคม (Social pattern) และหน้าที่ของสังคม ได้จากการกระทำทางสังคม (Social action) ที่เป็นข้อเท็จจริงทาง สังคม เช่น วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และค่านิยม ทาลคอตท์ พาร์สัน เป็นนักสังคมวิทยาชาว

อเมริกัน ที่นำเอาแนวความคิดด้านโครงสร้าง-หน้าที่มาพัฒนาในสหรัฐอเมริกา ที่มองทุก ๆ ระบบ และทุก ๆ หน้าที่หลักของสังคมจะเป็นตัวกระทำให้สังคมมีความเป็นระเบียบและดำรงอยู่ต่อไป โรเบิร์ต เค. เมอร์ตัน เป็นนักสังคมวิทยาชาวอเมริกันที่มองว่า แต่ละแบบอย่างทางสังคม หรือ โครงสร้างสังคมจะมีหน้าที่หลายและมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการมองว่าจะมองจาก จุดใด และกับบุคคลใด บางแบบอย่างทางสังคมหรือโครงสร้างสังคม อาจมีหน้าที่ที่ชัดเจน มากกว่าหน้าที่อื่น ซึ่งเรียกว่า หน้าที่หลัก (Manifest functions) แบบอย่างทางสังคมหรือ โครงสร้างสังคมบางส่วน อาจมีหน้าที่ที่ไม่สำคัญหรือทำหน้าที่สนับสนุนมากกว่า ซึ่งเรียกว่า หน้าที่รอง (Latent functions) แต่บางแบบอย่างทางสังคมหรือโครงสร้างสังคมที่เกิดขึ้นมานั้นเป็น สิ่งที่สังคมไม่ต้องการจะเรียกว่า หน้าที่ที่ไม่มีประโยชน์ (Dysfunctions) แนวคิด ส่วนประกอบ ของสังคมทั้งหมดหรือสถาบันทางสังคม (Institutions) มีการทำงานร่วมกันหรือสนับสนุนกัน อย่างไร ขอบเขตของทฤษฎี ระดับมหภาค (Macro level) ตัวแบบของความคิด หน้าที่หลัก หน้าที่รอง หน้าที่ที่ไม่พึงปรารถนา นักทฤษฎี เฮอริเบิร์ต สเปนเซอร์, อิมิต เดอร์ไคม์, ทาลคอตท์ พาร์สัน, โรเบิร์ต เค. เมอร์ตัน เป็นต้น (สิทธิกร อ้วนศิริ, 2547, หน้า 52-54)

5. ประเภทของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของ ความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริงซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่าย มีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latant Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความ สนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจ เหมือนกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

กรองแก้ว อยู่สุข (2538, หน้า 187-189) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยเอา คู่กรณีเป็นหลักและจากสาเหตุเป็นหลัก ดังนี้

กรณีเอาคู่กรณีเป็นหลักมี 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เกิดจากความไม่แน่ใจความว่ารุ่น ลับสนจนตัดสินใจไม่ได้ เป็นผลกระทบผู้อื่นที่ทำงานเกี่ยวข้องเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานและมีผลกระทบกับองค์กร

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นจากบุคลิกภาพส่วนตัวหรือบทบาทในการทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีที่แต่ละบุคคลปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจขัดแย้งกันบุคคลส่วนใหญ่ในกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรเดียวกัน แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรซึ่งต่างฝ่ายก็พยายามจะให้บรรลุเป้าหมายและประโยชน์ของกลุ่ม แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยต้องเกี่ยวข้องหรือทำงานประสานกัน เป็นธรรมดาที่จะต้องเกิดความขัดแย้งเพราะเป้าหมายต่างกันหรือประโยชน์ของแต่ละกลุ่มขัดกันก็ได้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่าง ๆ จะเห็นได้ชัดเจนในองค์กรธุรกิจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเพราะการแข่งขันกัน ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การให้บริการ การกำหนดราคาสินค้า เพื่อผลกำไรของธุรกิจของตน

กรณีเอาสาเหตุเป็นหลักมี 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องของงาน ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรนั้นความเป็นจริงแล้วเป็นของดี คือทำให้การปฏิบัติคล่องตัวแต่ถ้ามากเกินไปจนเกินไปอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันหน่วยงานหรือบุคคลอื่นในองค์กรซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องพึ่งพาอาศัย บางหน่วยงานเสร็จแล้วในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งเพิ่งเริ่มหรือกำลังทำ

2. ความขัดแย้งในเรื่องของระบบ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานในองค์กรแตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากร เกิดจากการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรไม่เพียงพอ บางหน่วยได้น้อยบางหน่วยได้มาก

กล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เกิดจากคนหรือกลุ่มในองค์กรมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งเชิงความคิด เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

3. ความขัดแย้งเชิงปฏิบัติ เกิดจากวิธีปฏิบัติของคนหรือกลุ่มในองค์กรที่แตกต่างกันทั้งที่มีเป้าหมายเดียวกัน

6. สาเหตุของความขัดแย้ง

กิติ ตย์คานนท์ (2538, หน้า 203-208) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่ามี 9 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ความสนใจที่ขัดกัน สิ่งขัดขวางการติดต่อสื่อสาร การขาดความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของระดับต่าง ๆ ในองค์กร ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม การต้องการความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ กฎระเบียบ และการไม่แก้ไขความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 59-60) สรุปสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง คือ แบบฉบับการรับรู้และความรู้สึก
2. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร
3. สภาพขององค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดการแข่งขัน การมีข้อยกเว้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ คือ เกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจาก

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในอารมณ์ สภาพแวดล้อมความจำกัดในการมอง เหตุผลเฉพาะหน้า การมองคนละมุม การมีข้อมูลคนละอย่าง การมองไม่เต็มรูป ประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน
2. การมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างสไตล์ หลักการสโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ
3. การมีแบบความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันในพื้นฐานของความคิดหลักตรรกวิทยาที่แต่ละคนใช้เป็นต้น

กรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 189-190) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูล (Facts) ต่างฝ่ายต่างได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจากแหล่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. ค่านิยม (Values) แต่ละบุคคลมีค่านิยมต่างกันจึงทำให้การรับรู้ในข้อมูลที่ได้มานั้นยิ่งต่างกันมากขึ้นไปอีก
3. เป้าหมาย (Goals) สิ่งที่ต้องการให้เป็นหรือให้ได้ผลตามนั้น ซึ่งแต่ละหน่วยอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

4. ความเชื่อ (Belief) ในทุกเรื่องหรือบางเรื่อง เช่น ลัทธิการเมือง ศาสนา ศรัทธา ฯลฯ ต่างกัน

5. โครงสร้าง (Structure) ขององค์การทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเห็นว่างานของตน สำคัญกว่าของคนอื่น คือลักษณะโครงสร้าง ก่อให้เกิดปัญหา โดยเฉพาะหน่วยราชการ ซึ่งมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎ ระเบียบมาก จนบางครั้งเกิดความไม่คล่องตัว ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเครียด

6. ความเปลี่ยนแปลง (Change) เมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง วิธีปฏิบัติงานหรือทักษะและทัศนคติของบุคคล ฯลฯ มักจะมีการต่อต้านจากบุคคล หรือกลุ่มที่เสียประโยชน์ หรือเข้าใจว่าตนและกลุ่มจะถูกเปลี่ยนสถานภาพให้ด้อยลงกว่าเดิม

7. การสื่อความหมาย (Communication) เช่น การสั่งงาน การรายงาน ฯลฯ ภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดความเข้าใจผิด ผลที่ตามมาคือความขัดแย้ง

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personnel-Behavior) เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความไม่พอใจในบทบาทของผู้อื่น และสถานภาพของตนในองค์การ เหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ขัดแย้งกันได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สาเหตุที่มนุษย์ขัดแย้งกันนั้นเกิดจากความแตกต่างของบุคคล ความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ต้องการผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่ม ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนความคิดเห็นและแนวทางปฏิบัติวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการ

7. ผลของความขัดแย้ง

กิติ ดัชคานนท์ (2538, หน้า 209-212) กล่าวถึงผลของความขัดแย้งที่สำคัญ มี 2 ทางได้แก่ ผลทางไม่ดีคือการแพ้ ชนะมีดี 4 ประการได้แก่ การลดความขัดแย้งให้เบาบางลง กระตุ้นให้ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ มีการเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นขึ้น และเกิด การสร้างมาตรการที่ใช้วัดอำนาจและความสามารถ

ธงชัย สันติวงษ์ (2544, หน้า 295) กล่าวว่าผลที่เกิดความขัดแย้งมีทั้งผลสร้างสรรค์ และผลทางทำลาย ดังนี้

ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
1. กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ	1. สับสน กัดค้น และก้าวร้าว
2. เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม	2. การถูกบังคับจิตใจให้ยินยอมตามกลุ่ม
3. เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม	3. พลังอำนาจออกนอกทิศทาง
4. ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา	4. ขัดขวางกิจการมิให้ดำเนินไปได้
5. ช่วยปิดเป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้	5. ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
6. ช่วยทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน	6. ลดการติดต่อการสื่อสารและไม่พูดจากัน
	7. เกิดความเข้าใจผิดกัน
	8. เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรกล่าวคือ ผลดีต่อองค์กรนั้น ความขัดแย้งจะช่วยกระตุ้นให้คนกระตือรือร้น คิดรอบคอบขยันขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแข่งขันกันและเกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และองค์กรเกิดความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งมีผลเสียต่อองค์กร คือ ทำให้คนเสียขวัญกำลังใจ เกิดความตึงเครียดต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งอาจจะทำให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

8. แนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

8.1 วิธีบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2542, หน้า 129-130) กล่าวว่า ผู้บริหารควรรู้จักสร้างความขัดแย้งขึ้นมาในระดับที่เหมาะสมในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์กร ถ้าหากระดับของความขัดแย้งมีมากเกินไปก็ต้องรู้จักถึงวิธีลดข้อขัดแย้งเหล่านั้นลง ซึ่งอาจกระทำได้ 5 วิธี คือ

1. วิธีกลบเกลื่อนความขัดแย้ง
2. วิธีระงับหรืออดกลั้นต่อความขัดแย้ง
3. วิธีออกคำสั่งชี้ขาด
4. วิธีเผชิญหน้า ประนีประนอมกัน
5. วิธีชักจูงให้ความร่วมมือ

อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 808-809) กล่าวถึง วิธีการแก้ไขปัญหของนักบริหารพอสรุปได้ดังนี้

วิธีที่ 1 การเพิกเฉย (Ignorance) คือทำเป็นไม่รู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณา ปล่อยให้สลายตัวไปเองตามธรรมชาติ

วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เมื่อรู้เหตุก็หาทางเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้ง หรือจะมีขึ้นก็ให้มันน้อยมิได้แก้ปัญห แต่เป็นทางออกเพียงชั่วคราว

วิธีที่ 3 การประนีประนอม (Compromise) การไกล่เกลี่ยโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นการต่อรองกันว่าฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อตัดสินเห็นว่าเป็นการพอควร ก็ขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกัน เป็นการบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ แต่ด้วยความเคารพเชื่อฟัง ผู้ประนีประนอมจึงจำยอม นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่นักบุญ

วิธีที่ 4 การใช้อำนาจวินิจฉัย (Dominate) คือใช้ความเหนือกว่าตำแหน่งหน้าที่ หรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุน ให้คู่กรณียินยอมตกลงเพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นเด็ดขาดทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้เผด็จการ

วิธีที่ 5 การใช้เสียงข้างมาก (Majority) วิธีใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งนับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตย เพราะเมื่อคนข้างมากเห็นด้วยยอมถูกใจคนส่วนใหญ่และได้รับการสนับสนุน นับว่ามีผลดีในการแก้ปัญหามากขึ้น คนส่วนใหญ่บังคับให้คนส่วนน้อยจำยอมโดยปราศจากเหตุผล การเผด็จการด้วยกลุ่มชนอาจเกิดขึ้นได้ แต่จะอยู่ได้ไม่นาน

วิธีที่ 6 การเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีแก้ปัญหข้อขัดแย้งด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากัน หรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังเหตุผลทราบข้อมูล ตลอดจนแนวคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร แต่ละคนมีวิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่ความสำเร็จอย่างไร เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้ให้ความคิดเห็นของตนด้วยความสุจริตใจ เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง วิธีนี้อาจต้องใช้เวลามาก แต่จะได้ผลคุ้มค่าและเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้างานที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

8.2 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการ

การบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของปัญหาที่ต้องการให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบกระบวนการไว้ดังนี้

กิติ ดยัคคานนท์ (2538, หน้า 214) กล่าวถึงกระบวนการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา สภาพและขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์และการค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และการแก้ปัญหา

อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 810-812) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหา ขอบเขตของปัญหา ทำความเข้าใจในปัญหาคดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดความต้องการหลัก

2. หาสาเหตุของปัญหา เพื่อกำหนดทำความเข้าใจในปัญหาได้ดีขึ้น ซึ่งควรจะต้องประกอบด้วย บุคคลจากหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ทำให้ได้สาเหตุที่สมบูรณ์มากกว่า

3. การกำหนดทางเลือก เพื่อเป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถจะบรรลุถึงเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะมีหลายทางเลือกด้วยกันจะต้องมีการกำหนดแต่ละวิธีขึ้นมา พร้อมทั้งมีการอธิบายผลดี ระบุอุปสรรคของแต่ละทางเลือก

4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก จากการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด

5. ขั้นตอนแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของแต่ละทางเลือกว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และใครเป็นผู้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ ซึ่งเป็นขั้นหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว ถ้าต้องการให้ทางเลือกสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผล มีการประเมินผลเป้าหมายทางเลือกแผนปฏิบัติงาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม นอกจากนี้แล้วข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลยังเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกัน

8.3 วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวทางของพุทธศาสนา

การบริหารความขัดแย้งตามแนวทางของพุทธศาสนา เป็นการใช้สติปัญญา โดยยึดหลักธรรมคำสอนของพุทธศาสนาไปใช้ในการลด ละ เลิก หรือระงับกิเลส อบายมุข ด้วยการคิดดี พูดดีและทำดี เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร นั้น สามารถนำมาใช้ได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาวะของผู้นำ ซึ่งอาจจะใช้วิธีเพิกเฉย หลีกเลียง ประนีประนอม ใช้อำนาจวินิจฉัย ใช้เสียงข้างมาก เผชิญหน้า แบบกระบวนการและแนวทางพุทธศาสนา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบล ที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า รูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้าน ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้าน ให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้าน ให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละสามคน

2. องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น โดยตรงการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

การบริหารกฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร อบต. (ม.58) ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น เรียกว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

2. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหาร ส่วน ตำบล พ.ศ. 2537 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542)

1. พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
2. มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้
 - 2.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
 - 2.2 การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ

รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ
- 2.7 คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2.8 บำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดี

ของท้องถิ่น

- 2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย
3. มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขต อบต. ตามมาตรา 68 ดังนี้
 - 3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
 - 3.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
 - 3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
 - 3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะ

- 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
- 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
- 3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.
- 3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.12 การท่องเที่ยว
- 3.13 การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้ อบต.มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุข普及 และการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
31. กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ประเภทของ อบต.ปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทของ อบต. แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

1. อบต.ขนาดใหญ่
2. อบต.ขนาดกลาง
3. อบต.ขนาดเล็ก

แต่เดิมนั้น อบต. แบ่งออกตามลำดับได้เป็น 5 ประเภทและมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ประจำปี 2543 ดังนี้

- อบต. ชั้นที่ 1 จำนวน อบต. 74 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 2 จำนวน อบต. 78 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 3 จำนวน อบต. 205 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 4 จำนวน อบต. 844 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 5 จำนวน อบต. 5196 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 5 จัดตั้งใหม่ (14 ธันวาคม 2542) จำนวน อบต. 349 แห่ง
- รวม อบต. ทั่วประเทศทั้งสิ้นจำนวน 6746 แห่ง

โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล มีสภาตำบลอยู่ในระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัด อบต. เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ อบต.แต่ละแห่งเพื่อตอบสนอง

ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักงานปลัด ส่วนการคลัง ส่วนโยธา ส่วนการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

มาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้กำหนดองค์การบริหารส่วนตำบลจัด แบ่งการบริหารงานออกเป็นส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น ซึ่งในส่วนของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลจะจัดตั้งขึ้นนั้น ให้คำนึงถึงภารกิจหน้าที่และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยอย่างน้อยควรมีโครงสร้างทางการบริหาร ดังนี้

1. สำนัก ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเข้า หน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตรา ข้อบังคับตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนา ตำบล งานจัดทำข้อบังคับ งบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมาย

2. ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้ และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือ ประจำวัน งานขออนุมัติตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุม เงินรายได้ รายจ่าย งานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

3. ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานการประมาณค่าใช้จ่าย ตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง และซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

การกำหนดตำแหน่งและกรอบอัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

1. การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล

ก.ท. ในฐานะองค์กรกลางบริหารบุคคลของพนักงานส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2539 ได้กำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลไว้จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังนี้

1.1 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-7)

1.2 รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-6)

1.3 หัวหน้าปลัดสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5)

- 1.4 หัวหน้างานธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 2-5)
- 1.5 เจ้าหน้าที่ธุรการ ระดับ 1-4
- 1.6 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1-4
- 1.7 หัวหน้างานนิติการ (นิติกร 3-5)
- 1.8 หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2-6)
- 1.9 หัวหน้างานงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 1.10 หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ 2-5)
- 1.11 เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1-4
- 1.12 หัวหน้างานการเงินและบัญชี (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 1.13 เจ้าหน้าที่การและบัญชี ระดับ 1-4
- 1.14 หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2-6)
- 1.15 หัวหน้างานโยธา (วิศวกรโยธา 3-6)
- 1.16 นายช่างโยธา ระดับ 2-5
- 1.17 ช่างโยธา ระดับ 1-4
- 1.18 หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3-6)
- 1.19 หัวหน้างานสุขาภิบาล (นักวิชาการสุขาภิบาล 3-6)
- 1.20 หัวหน้างานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (พยาบาลวิชาชีพ 3-5)
- 1.21 เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 2-4

2. กรอบอัตรากำลัง

เนื่องจากองค์กรการบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีศักยภาพแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้ฉะนั้น เพื่อให้การ กำหนดอัตรากำลังพนักงานส่วนตำบลเหมาะสมกับรายได้และปริมาณงานของ อบต.ต่างๆสำนักงาน ก.ท. จึงดำเนินการจัดแบ่งชั้น อบต. ออกเป็น 5 ชั้น โดยนำเรื่องของรายได้ พื้นที่ และประชากรของ อบต. ต่างมาเกณฑ์ในการพิจารณา ชั้น อบต. เกณฑ์รายได้ จำนวนพนักงานส่วนตำบล

1. 20 ล้านบาทขึ้นไป 21 คน
2. 2-20 ล้านบาท 12 คน
3. 6-12 ล้านบาท 6 คน
4. 3-6 ล้านบาท 4 คน
5. ไม่เกิน 3 ล้านบาท 3 คน

นอกจากพนักงานส่วนตำบลแล้ว องค์กรบริหารส่วนตำบลยังสามารถจ้าง ลูกจ้างลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างประจำเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้

3. การกำหนดลูกจ้าง

สำหรับตำแหน่งลูกจ้างที่ อบต.จะดำเนินการจ้างได้นั้น กระทรวงมหาดไทย ได้มีหนังสือด่วนมากที่ มท.03/ว.1703 ลงวันที่ 30 พฤษภาคม 2538 ให้นำบัญชีกำหนดตำแหน่ง ลูกจ้างของเทศบาลเมืองพัทยา และสุขาภิบาล มาใช้ซึ่งตำแหน่งต่างๆได้แก่

- 3.1 คนงานทั่วไป
- 3.2 คนงานประจำรถขยะ
- 3.3 คนงานประจำรถดูดสิ่งปฏิกูล
- 3.4 คนงานประจำโรงฆ่าสัตว์
- 3.5 คนงานประจำเรือรถยนต์
- 3.6 นักการ
- 3.7 ภารโรง
- 3.8 ยาม
- 3.9 คนสวน
- 3.10 พนักงานผลิตน้ำประปา
- 3.11 พนักงานขับเรือยนต์หรือนายท้ายเรือ
- 3.12 พนักงานขับรถยนต์
- 3.13 พนักงานขับเรือชุด
- 3.14 พนักงานขับเครื่องจักรขนาดเบา
- 3.15 พนักงานขับเครื่องจักรขนาดกลาง
- 3.16 พนักงานขับเครื่องจักรขนาดหนัก
- 3.17 พนักงานจดมาตราวัดน้ำ
- 3.18 พนักงานเทศกิจ
- 3.19 พนักงานดับเพลิง
- 3.20 พนักงานวิทย์
- 3.21 ผู้ช่วยช่างทุกประเภท
- 3.22 ครูดูแลเด็กอนุบาลและปฐมวัย

นอกจากนี้ อบต.สามารถจ้างลูกจ้างในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ช่างโยธา เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้และ เจ้าหน้าที่ธุรการ ได้โดยถือปฏิบัติตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย คำวนที่สุด ที่ มท.0318/ว.2438 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2538

4. ปัญหาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ได้รับการยกฐานะจากสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2540 ถือเป็นองค์กรระดับรากหญ้า ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดเจตนารมณ์ที่ต้องการให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนา ประชาธิปไตย และมุ่งหวังให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา การกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล จึงเพิ่มมากขึ้น และผู้บริหารต้องเร่งสร้างแผนงาน โครงสร้าง กิจกรรม เร่งสร้างความเชื่อมั่นด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั้งตำบล ปัญหาขององค์กรที่ประสบก็คือ การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีปัญหาสำคัญ หลายด้านที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น ปัญหางบประมาณมีจำนวนจำกัด ปัญหาบุคลากรขาดทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ ปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน ปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของผู้นำหมู่บ้านหรือชุมชน ปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของประชาชนในท้องถิ่น ปัญหาสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกันระหว่างพื้นที่ราบกับพื้นที่ป่าเขา เป็นต้น โดยสรุปสามารถแยกปัญหาได้ 6 ด้าน ดังนี้

4.1 ปัญหาด้านงบประมาณ

ด้านงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าเงินรายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเองจัดเก็บได้น้อย การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่เป็นไปตามประมาณการขององค์การบริหารส่วนตำบล งบประมาณโครงการถ่ายโอนตามภารกิจไม่ต่อเนื่อง เงินอุดหนุนและเงินภาษีที่รัฐบาลจัดสรรให้มาล่าช้า ระบบแผนที่ภาษีขององค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและงบประมาณที่ได้รับทั้งหมดแต่ละปีไม่เพียงพอสำหรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น

4.2 ปัญหาด้านบุคลากร

ด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า ผู้บริหารทำงานไม่ต่อเนื่อง ต้องเปลี่ยนแปลงทุกสมัย (ทุก 4 ปี) บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บุคลากรเป็นคณนอกพื้นที่ไม่สามารถสนองงานให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติและบุคลากรเป็นคนต่างท้องที่โยกย้ายบ่อยเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของท้องถิ่น

4.3 ปัญหาด้านความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน

ความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน โดยรวม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าภาครัฐไม่ยอมรับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ภาคเอกชนไม่ยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนหมู่บ้าน (สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล) ภาคเอกชน ภาครัฐไม่ให้อิสระในกาบริหารงานของท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ภาคเอกชนไม่ยอมรับการการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารท้องถิ่น โดยถือว่าผู้บริหารจบการศึกษาที่ต่ำไร้ความสามารถ ภาครัฐด้วยกันไม่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนด้านวิชาการ คำแนะนำ ภาครัฐชอบของประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลเกินความพอดีและภาคเอกชนชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพรรคพวกมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

4.4 ปัญหาด้านความร่วมมือของผู้นำชุมชน

ด้านผู้นำชุมชนเมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยรวมแล้วพบว่า ผู้นำชุมชนขัดแย้งกับสมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้นำชุมชนชอบโยนเรื่องทุกอย่างให้ท้องถิ่นทำตลอด ผู้นำชุมชนบางท่านไม่ยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารท้องถิ่น ผู้นำชุมชนขาดความรู้และประสบการณ์ ผู้นำชุมชนบางท่านไม่ยอมรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น ผู้นำชุมชนบางท่านทำตัวเป็นผู้มีอิทธิพล ชอบใช้อำนาจแบบเผด็จการ ผู้นำชุมชนบางคนไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4.5 ปัญหาด้านความร่วมมือของประชาชน

ประชาชนบางส่วนไม่ยอมรับการบริหารงานของผู้บริหาร ประชาชนบางส่วนไม่ยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลของตนเอง ประชาชนบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตำบล และประชาชนบางส่วนขาดความสามัคคีในหมู่คณะ ประชาชนบางหมู่บ้านไม่ให้ความสนใจในการบริหารงานในหมู่บ้าน (ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ) ประชาชนส่วนมากคอยแต่เป็นผู้รับอย่างเดียวไม่ยอมเป็นผู้เสียสละ ผู้ให้และช่วยเหลือตนเอง และประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องท้องถิ่น

4.6 ปัญหาด้านสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกัน

พบว่าพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งมีพื้นที่แตกต่างกันจนกลายเป็นสังคมชนบทกับสังคมเมือง สังคมป่าเขา กับสังคมพื้นราบ ประชาชนได้รับการบริการไม่เท่าเทียมกัน โอกาสของชุมชนชนบทจะได้รับการบริการช่วยเหลือล่าช้าหรือน้อยกว่าสังคมในเมือง (โกวิท วัฒนกุล, 2552, หน้า 254-265)

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในปัจจัยการบริหาร 4 Ms

การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นส่วนราชการท้องถิ่น แบ่งออกเป็นฝ่ายผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ฝ่ายสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ฝ่ายพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล มีเป้าหมายในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ

ให้ประชาชนได้รับประโยชน์สุข อย่างคุ้มค่าและทั่วถึงจากบริการสาธารณะที่จัดให้มีขึ้นตาม กฎหมายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งในปัจจัยการบริหาร กิติ ตย์คานนท์ (2538, หน้า 203-208) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่ามี 9 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ความสนใจที่ขัดกัน สิ่งขัดขวางการติดต่อสื่อสาร การขาดความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของระดับต่าง ๆ

สามารถสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหามากมายสามารถสรุป ได้ดังนี้ คือ 1. ปัญหาด้านงบประมาณ 2. ปัญหาด้านบุคลากร 3. ปัญหาด้านความร่วมมือของภาครัฐและ เอกชน 4. ปัญหาด้านความร่วมมือของผู้นำชุมชน 5. ปัญหาด้านความร่วมมือของประชาชน 6. ปัญหาด้านสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ พรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร และเพื่อหาแนวทางการบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ผู้ศึกษาได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วรเชษฐ์ หน่อคำ (2544) ศึกษาปัญหาความขัดแย้งในชุมชนชนบทและศึกษากลไก และวิธีการที่ผู้นำท้องถิ่น ใช้จัดการกับความขัดแย้ง การศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการ พุดคุยสอบถาม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แยกแยะบรรยายอย่างเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้นำท้องถิ่น ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกกลุ่มในชุมชน ผู้อาวุโส พระสงฆ์ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในชุมชนมีทั้งความขัดแย้งรุนแรงชัดเจนและความขัดแย้ง รุนแรงที่ไม่รุนแรงชัดเจน ตัวอย่างของความขัดแย้งรุนแรงชัดเจน ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่าง สมาชิกในครอบครัวและเครือญาติ มีสาเหตุมาจากคิดสิ่งเสพติดของสมาชิกบางคน การเล่น การพนัน การแบ่งปันมรดกของครอบครัวไม่เท่ากัน ความขัดแย้งสมาชิกกลุ่มองค์กรในชุมชน ได้แก่ การแย่งชิงน้ำเพื่อทำการเกษตร สัตว์เลี้ยงไปทำความเสียหายพื้นที่การเกษตรของชาวบ้าน การพูดกล่าวร้ายหมิ่นประมาทกัน และเรื่องการเตรียมพื้นที่เพาะปลูกกล้าที่ดินของผู้อื่น ความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครองกรณี การแย่งชิงกันดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านและ เรื่องของผู้ใหญ่บ้านไม่ทำหน้าที่ ผู้นำที่ชอบเอาเปรียบกับชาวบ้านที่ไม่ใช่หมู่พวกของตนเอง

การจัดการกับความขัดแย้ง ผู้นำท้องถิ่นใช้การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น การควบคุมกับความขัดแย้ง และการระงับแก้ไขคลี่คลายความขัดแย้ง โดยใช้มิติแห่งอำนาจเป็น กลไกในชุมชน สำหรับวิธีการจัดการผู้นำท้องถิ่นใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชน การอบรมสั่งสอนของผู้อาวุโสของครอบครัว ใช้การประชุม การปรึกษาหารือ ฝึกอบรมให้ความรู้ จัดประชาคมหมู่บ้าน ทำประชาพิจารณ์ การไกล่เกลี่ยประนีประนอม และการเจรจาต่อรอง

สิทธิกร อ้วนศิริ (2546) ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดเลย ในด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ พบว่าวิธีการ บริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย ในด้านบุคลากรส่วนใหญ่ ใช้วิธีประนีประนอม ในด้านการเงินส่วนใหญ่ใช้วิธีเสียข้างนอก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ใช้อำนาจ วินิจฉัย และในด้านการจัดการใช้วิธีประนีประนอม

ศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม (2552) ศึกษาลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ บริหารส่วนตำบล ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มบุคคลประกอบด้วย ผู้บริหาร สมาชิกสภา และบุคลากรของ อบต. 4 แห่ง จากพื้นที่จังหวัดยโสธร และจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า เหตุการณ์ ความขัดแย้งภายใน อบต. เพียงแห่งมีลักษณะเป็นความขัดแย้งของบุคคลระหว่าง นายก อบต. กับ ปลัด อบต. และนายก อบต. กับ ประธานสภา อบต. ซึ่งความขัดแย้งนี้ขยายไปเป็นความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้บริหาร กับกลุ่มสภา เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุมีสาเหตุมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) การมีบุคลิกก้าวร้าวแสดงอำนาจและมีพิธีของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 2) ความแตกต่างกันในเรื่อง อุดมการณ์การเมือง
- 3) การไม่ยอมรับการปรับปรุงและการพัฒนาตนเองเมื่อมีการวิพากษ์วิจารณ์ การทำงาน
- 4) ความไม่โปร่งใสและความเคลือบแคลงในเรื่องผลประโยชน์บางประการ และ
- 5) การเกื้อหนุนประโยชน์ของพวกเขาโดยไม่สนใจกฎกติกาขององค์กร

นัฐพร กลิ่นตร (2552) ศึกษาระดับความขัดแย้งในการบริหารงาน สาเหตุของ ความขัดแย้งในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครและระดับ ความคิดเห็นของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครต่อวิธีการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรสาคร ได้มาจากการสุ่มด้วยวิธีการของ ทาโรยามานะ จำนวน 300 คน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบ เอฟ และการทดสอบซี ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาทางด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งใน ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้าน ค่านิยม ในระดับมาก

3. พนักงานมีความคิดเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ ใช้วิธีชนะ-แพ้ วิธีแพ้-แพ้ และวิธีชนะทั้งคู่เป็นแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์กร แล้วแต่สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าอิสระ นั้น สรุปได้ว่าส่วนใหญ่ศึกษาเรื่องปัญหาและสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าส่วนใหญ่มาจากสาเหตุความแตกต่างทางด้านอุดมการณ์ทางการเมืองและเรื่องผลประโยชน์ ส่วนตนและพวกพ้อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งคือใช้วิธีการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนั้น ผู้ศึกษาได้มีความสนใจที่จะนำกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารโดยทั่วไป ของสถิติ กองคำ (2544, หน้า 12) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

สาเหตุปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

ในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านการเงิน
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านการจัดการ

แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

ในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านการเงิน
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านการจัดการ