

การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง

Conflict management on the performance of permanent secretary of the local government organization in Angthong province

อดิสร ภู่อสาร^{1*}
Adisorn Pusara^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและ 2) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง จำนวน 65 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามชนิดตัวเลือก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และการทดสอบไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ การจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการร่วมมือ 2) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี สถานภาพแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศหญิงใช้วิธีการหลีกเลี่ยง อายุมากกว่า 50 ปี ใช้วิธีการเอาชนะและประนีประนอม อายุราชการมากกว่า 20 ปี ใช้วิธีการประนีประนอมและคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทถึงปริญญาเอกใช้วิธีการเอาชนะ

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

This purposes of this research were 1) to study conflict management method on the performance and 2) to compare conflict management method on the performance based on status of permanent secretary of the local government organization in Angthong province. Research populations were 65 of the permanent secretaries who were working in the local government organization in Angthong province. Instruments for collecting information were multiple choices questionnaires. Statistics used in data analysis were frequency value, percentage, and chi-square test. The results revealed as followings. First, most of the permanent secretary in the local government organization

¹ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

¹ Faculty of Humanities & Social Sciences, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

* Corresponding Author. E-mail: sorn1@hotmail.com

used conflict management method on the performance of the president of the local government organization and council members of local government organization by competition method. Conflict management coped with internal staff of local government organization and people in the community by collaboration method. Second, permanent secretary in the local government organization who had different status, also had different conflict management methods. Female permanent secretaries used avoidance method, permanent secretaries whose age over 50 year old used competition and accommodation method, permanent secretaries with service age more than 20 years used competition method, and permanent secretaries with master or doctoral degree always used competition method.

Keywords: conflict management, permanent secretary in the local government organization

บทนำ

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบของการปกครองที่กระจายอำนาจให้กับประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการอันแท้จริง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่พบในท้องถิ่นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงประชาชนอย่างแท้จริง โดยกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เลียนแบบการบริหารราชการของรัฐบาลคือ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคุมรับผิดชอบการบริหารราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นวางระเบียบเพื่อให้การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีโครงสร้างทางการเมืองคือ สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น มีจำนวนและสัดส่วนตามขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวาระการ

ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่สำคัญคือ การให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาท้องถิ่น ร่างข้อบัญญัติองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่างข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีทีคณะผู้บริหารอันได้แก่นายกองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เป็นผู้นำเสนอ นอกจากนี้ สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้ดำเนินการตามนโยบายและแผนพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนการเปิดประชุมเพื่อตั้งกระทู้สอบถามการทำงานของคณะผู้บริหาร และการอภิปรายทั่วไปเพื่อให้คณะผู้บริหารแถลงข้อเท็จจริง

กลไกหลักในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการตามนโยบายและแผนพัฒนาท้องถิ่นตามที่นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำเสนอและได้รับความเห็นชอบจากสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งนอกจากจะเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างภายในสำนักงานองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นแล้วปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นด้านการจัดการศึกษา การส่งเสริมอาชีพ การอนามัยและสิ่งแวดล้อม การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย และงานบริการสาธารณะอื่นๆ ในท้องถิ่น

ดังจะเห็นได้ว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่บริหารราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นจากนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การดำเนินกิจกรรมสาธารณะในพื้นที่ของสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งมีหน้าที่สำคัญคือการบังคับบัญชาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการให้บริการกับประชาชนในท้องถิ่น จากหน้าที่อันหลากหลาย การเป็นตัวกลางเชื่อมประสานงานในฝ่ายการเมือง ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างจนถึงประชาชนในท้องถิ่น อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการ หรือความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย รวมทั้งวิธีการระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้างขององค์กรการเมืองในองค์กร และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

แม้ว่าความขัดแย้งจะมีความหมายในทางลบ บุคคลทั่วไปในองค์กรมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รวมทั้งผู้บริหารในองค์กรจะใช้กลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อระงับหรือบรรเทาการขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ประชาชน ผู้เข้ามาติดต่อราชการ รวมถึงการกำหนดนโยบายสาธารณะที่ไม่สร้างข้อขัดแย้งระหว่างประชาชนในพื้นที่ ซึ่งในความขัดแย้งจะช่วยสร้างพลังทางบวกให้กับองค์กรโดยที่หากในองค์กรดำเนินกิจกรรม

ตามปกติโดยไม่มีสถานการณ์อื่นแทรกซ้อนจะทำให้การดำเนินการขององค์กรอยู่ในความเฉื่อยชา แต่หากเกิดความขัดแย้งในองค์กรจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นรวมพลังจัดการความขัดแย้ง สร้างช่องทางในการดำเนินการใหม่ๆ ทำให้องค์กรได้พัฒนาวิธีการดำเนินการ บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีเพิ่มขึ้น

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นคนกลางทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างนักการเมืองท้องถิ่น ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและสมาชิก สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายรวมทั้งประชาชนในท้องถิ่นผู้เข้ารับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงานและความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน ดังที่ Senanuch, & Bungchan (2015) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีระดับมากที่สุด ความขัดแย้งในระบบราชการด้านความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน และความขัดแย้งต่อตนเองน้อยที่สุด ดังนั้นหากพบความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็น ผู้มีอำนาจตัดสินใจแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง รวมถึงการปรับสภาพความขัดแย้ง

ที่พบให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดอ่างทอง โดยเป็นงานวิจัยที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จัดทำงานวิจัยเพื่อหาข้อมูลทางวิชาการสำหรับการวางแผนพัฒนาบุคลากรอันได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสังกัด ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง แต่ละประเภทจะมีขนาดและวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป ตามจำนวนประชากร อำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร และจัดเก็บในพื้นที่ประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 20 แห่ง และ องค์การบริหารส่วนตำบล 43 แห่ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลจำเป็นต้องเลือกในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน ของอีกกลุ่มคน อันเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร การควบคุมอำนาจ และการกำหนดเป้าหมาย หรือ

วิธีการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยที่ Morris (2007) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่มีรายละเอียดแตกต่างกัน ดังนี้

1. ความขัดแย้งทางข้อมูล (data conflicts) หรือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงอันเป็นสาเหตุจากการขาดแคลนข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ความสับสนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือขอบเขตหน้าที่ การใช้วิธีการประเมิน หรือตีความที่แตกต่างกัน รวมถึงการแปลความหมาย ข้อมูลที่ได้รับมาไม่ตรงกัน และมุมมองที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (interest conflicts) การแย่งชิงหรืออาจมีการแย่งชิงทรัพยากร ที่มีจำกัด หรือแข่งขันกันในเรื่องปัญหาอื่น การแข่งขันเกี่ยวกับวิธีการ และการแข่งขันหรืออาจมีการแข่งขันช่วงชิงเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ (ความรัก ความนับถือ และความภูมิใจในตนเอง)

3. ความขัดแย้งทางค่านิยม (value conflicts) มีสาเหตุจากมุมมอง ความคิดและปรัชญา หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์ สมมติฐาน และความหวังที่แตกต่างกัน มาตรฐานในการประเมินแนวความคิดหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี หรือวิธีการเลี้ยงดูที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

4. ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ (relationship conflicts) มีสาเหตุจากบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน พฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน มุมมองที่ไม่ตรงกัน รูปแบบมุมมองที่ตายตัวเปลี่ยนแปลงไม่ได้ การติดต่อสื่อสารกันอย่างไม่ต่อเนื่อง ทั้งทางวาจา และการแสดงออก หรือการสื่อความหมายที่ไม่ตรงกัน

5. ความขัดแย้งทางโครงสร้าง (structural conflicts) มีสาเหตุจากการแก่งแย่งในอำนาจหน้าที่ ความไม่เท่าเทียมกันหรือความไม่ยุติธรรมอันเกิดมาจากอำนาจในการควบคุม ระเบียบหรือ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะทางกายภาพ หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

ดังจะเห็นได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากรในองค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรแสวงหาอำนาจที่จะไปควบคุมทรัพยากร และการที่เป้าหมายของบุคคลหรือวิธีการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งด้านต่างๆ ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งทางค่านิยม ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้างนอกจากสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคลแล้ว สภาพและองค์ประกอบขององค์กรก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยที่ Recee (2014) ได้กล่าวถึง การเกิดความขัดแย้งของบุคลากรต่อองค์กร ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันเกิดจากการพัฒนาองค์กร ซึ่งบุคลากรพึงพอใจให้องค์กรคงอยู่ในสภาพเดิม จะเกิดความตึงเครียดหากผู้บริหารมีนโยบายเปลี่ยนแปลงองค์กร

2. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร ข้อมูลถูกคัดกรอง เปลี่ยนแปลง ไม่ครบถ้วนและการรับรู้ข้อมูลที่แตกต่างกันของบุคลากร

3. ความแตกต่างของค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร ความแตกต่างทางความคิดของบุคคลแต่ละช่วงวัย ความแตกต่างทางเพศ

4. การปรับเปลี่ยนนโยบายการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารในองค์กรปรับเปลี่ยนนโยบาย กำหนดกฎระเบียบหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม บุคลากรเกิดความสับสนจึงปฏิเสธการปฏิบัติตามนโยบาย หรือละเลยการปฏิบัติงานที่เห็นว่าไม่เหมาะสม

5. ความไม่ไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความหวาดระแวง ไม่เคารพเชื่อฟัง การมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมองเห็นบุคลากรกลายเป็นศัตรู ซึ่งตามปกติบุคลากรจะขาดความเคารพ ผู้บริหารที่ตนเองไม่ไว้วางใจ การบริหารแบบเผด็จการรวมทั้งต่อต้านข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

6. การแย่งชิงทรัพยากรที่ขาดแคลน ในองค์กรที่กำลังลดขนาด (downsizing) ถูกลดงบประมาณลดการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หากผู้บริหารไม่สามารถชี้แจงแผนการดำเนินการที่ชัดเจนจะสร้างความวิตกกังวลในวิธีการบริหารงาน

7. การขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเกิดจากวิธีการสื่อสารของบุคคล ภาวะทางอารมณ์ หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน อันเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดสาเหตุความขัดแย้งของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้ 4 สาเหตุ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล อันเกิดจากความขัดแย้งส่วนตัว การมีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ประสบการณ์เดิมหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้ปฏิสัมพันธ์หรือร่วมงานกัน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน

2. ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น วัสดุสิ่งของ และที่เป็นนามธรรม เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง อันเกิดจากวิธีการจัดสรรผลประโยชน์ ในองค์กร การแย่งชิงทรัพยากร ความต้องการหรือไม่ต้องการทรัพยากรบางประเภท

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน การควบคุมอำนาจ การก้าว ก้าวอำนาจ การสื่อสารภายในองค์กร ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ องค์กร

4. ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ และการเปลี่ยนนโยบายจากการเปลี่ยนผู้บริหาร

วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติ ของทุกองค์กร แม้ว่านักวิชาการจะมองว่าความขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรแต่ในทุกองค์กรจำเป็นต้อง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันไปตาม สถานการณ์ จุดมุ่งหมายขององค์กร และอำนาจของ คู่ขัดแย้ง ซึ่ง Griffin, & Moorhead (2014); Colquitt, Lepine, & Wesson (2015) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง ดังนี้

1. การเอาชนะ (competition) เป็นวิธีการที่ คู่ขัดแย้งต้องการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายแบบ เดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่อีกฝ่ายจะได้รับ การเอาชนะจะพบในกลุ่มที่มีอำนาจมากและ ใช้อำนาจมากดันผู้ที่มีอำนาจและประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานน้อย ภายใต้สถานการณ์ที่ต้องการ ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เชื่อกันว่าจะไม่มี ผู้ต่อต้านคัดค้านผลการตัดสินใจ

2. การหลีกเลี่ยง (avoidance) เป็นวิธีการที่ คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายไม่ต้องการให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายหรือขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายเพียงเล็กน้อย ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ทำ หน้าที่ตัดสินใจมีพลังอำนาจน้อยกว่าคู่กรณีความขัดแย้ง หากพิจารณาถึงข้อขัดแย้งแล้วพบว่าหากต้องการตัดสินใจ ระบุข้อขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต้องเผชิญหน้าคู่ขัดแย้ง อาจจะทำให้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นมากกว่าเดิม สมควรอยู่ห่าง ความขัดแย้ง หรือเลื่อนกรณีความขัดแย้งนั้นออกไป เพื่อให้คู่ขัดแย้งอยู่ในความสงบ หรือเมื่อพบว่ามีผู้อื่น สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาก็ดีกว่าคู่ขัดแย้ง

3. ความร่วมมือ (collaboration) เป็นวิธีการ ที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายมีความต้องการดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายสูงจึงสร้างความร่วมมือกัน ทำงานภายใต้ สถานการณ์ที่คู่ขัดแย้งมีพลังอำนาจเท่าเทียมกัน สภาพปัญหามีความซับซ้อนที่ต้องมีการสังเคราะห์ เพื่อให้แนวคิดในการระบุข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถ ดำเนินการได้เพียงลำพังฝ่ายเดียวจำเป็นต้องใช้ ทรัพยากรภายในองค์กรเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา แม้ว่าจะเป็นวิธีการที่ต้องใช้ทรัพยากรเพื่อการจัดการ ความขัดแย้งมากที่สุด แต่การร่วมมือเป็นจุดมุ่งหมาย สูงสุดในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

4. การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการ ที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายมีความต้องการบรรลุเป้าหมายใน จุดที่แตกต่างกัน ภายใต้สถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีพลัง อำนาจเท่าเทียมกัน กระบวนการจัดการความขัดแย้ง ที่ผ่านมาไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ จำเป็นต้องลดปัญหาความขัดแย้งเพียงชั่วคราว ภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อน โดยแต่ละฝ่ายยอมสละ

ผลประโยชน์เพียงบางส่วน แต่จะถูกชดเชยด้วยการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร

5. การยินยอม (accommodation) เป็นวิธีการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีความต้องการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยพบว่า ตนเองเป็นฝ่ายผิดพลาด อยู่ในตำแหน่งที่อ่อนแอไม่มีพลังอำนาจเพียงพอเข้าไปแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง หรือมองเห็นว่าสถานการณ์ที่พบไม่มีความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของตน จึงยอมเสียสละบางสิ่งเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรไว้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง จะแตกต่างกันไปตามพลังอำนาจของผู้ตัดสินใจ จุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง ความร่วมมือของแต่ละฝ่ายในองค์กร ความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ และความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผลของการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการ ความขัดแย้งจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรในระยะยาว และความเคารพนับถือภาวะผู้นำขององค์กรในการตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งขององค์กร

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยมีรายละเอียดของการวิจัยดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน ปลัดเทศบาลเมือง 1 คน ปลัดเทศบาลตำบล 20 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 43 คน รวม 65 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 44 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) โดยสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ ราชการ ประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคุณวุฒิทางการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยได้จำลองสถานการณ์ต่างๆ ที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พบโดยมีสถานการณ์ การปฏิบัติงานที่เกิดความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง และมีการกำหนดคำตอบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างจากวิธีการที่ผู้วิจัยได้กำหนด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสถานการณ์ความขัดแย้งตามสาเหตุของความขัดแย้งจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่น การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่า IOC (index of item objective concurrence) ของผู้เชี่ยวชาญ มีค่า IOC=1 การนำเครื่องมือไปทดลองใช้ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค มีค่า 0.876

การดูแลคุ้มครองผู้ตอบแบบสอบถาม

งานวิจัยได้รับการพิจารณาและผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาโดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศเฮลซิงกิ (declaration of Helsinki) มีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากลตลอดจนกฎหมายข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ เลขที่ไปรับรอง: HE-073-2563

ระยะเวลาที่เก็บข้อมูล

เดือนสิงหาคม-เดือนกันยายน 2563

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดการ

ความขัดแย้ง ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-square test)

ผลการศึกษา

จากการจัดกระทำกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบข้อมูลเบื้องต้นของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทองส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 68.18) มีอายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 75) มีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 63.64) ดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 63.64) และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท/เอก (ร้อยละ 90.91)

1. ปลัดองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ดังแสดงใน (Table 1)

Table 1 Percentage of conflict management methods of the permanent secretary of local administrative organizations for different groups of individuals.

conflicts management methods	individuals			
	president of the local government organization	local administrative organization members	local personnel	local residents
competition	43.18	31.82	15.45	3.63
avoidance	14.54	10.90	5.45	12.72
collaboration	15.45	17.72	52.72	17.73
compromise	9.54	27.27	16.82	16.36
accommodation	13.18	6.36	7.72	5.91
others	4.09	4.09	1.80	5.45

จาก (Table1) แสดงให้เห็นว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ใช้วิธีการเอาชนะ

จัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (43.18 เปอร์เซ็นต์) และสมาชิกสภาองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น (31.82 เปอร์เซ็นต์) ในขณะที่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการร่วมมือจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (52.72 เปอร์เซ็นต์) และประชาชนในท้องถิ่น (17.73 เปอร์เซ็นต์)

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังแสดงใน (Table 2)

Table 2 Comparison of conflict management method on the performance based on status of permanent secretary in the local government organization.

the status of permanent secretary of local administrative organizations	president of the local government organization χ^2	local administrative organization members χ^2	local personnel χ^2	local resident χ^2
sex	-	-	-	11.955 [*] male avoidance>female
age	29.384 ^{**} 51-60 competition>all	-	-	20.877 ^{**} 51-60 accommodation>all
service age	-	18.077 [*] over 20 competition>all	-	-
experience	-	-	-	-
qualification	13.246 [*] graduate competition >bachelor	13.145 & 10.725 [*] graduate competition >bachelor	10.643 & 10.359 [*] graduate compromise> bachelor	-

^{*} level of significance at 0.05

จาก (Table 2) แสดงการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีค่า χ^2 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สามารถจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามเพศ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศหญิงมีวิธีการ

จัดการความขัดแย้งกับประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ($\chi^2=11.955^*$)

2.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามอายุ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุ 51-60 ปี มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ ($\chi^2=29.384^{**}$) และจัดการความขัดแย้งกับประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการยินยอม ($\chi^2=20.877^{**}$)

2.3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามอายุราชการพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการประนีประนอม ($x^2 = 18.077$)

2.4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท/เอกมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ ($x^2 = 13.246$) สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ ($x^2 = 13.145$, 10.725) และบุคลากรด้วยวิธีการเอาชนะ ($x^2 = 10.643$, 10.359)

อภิปรายผล

1. การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองในการปฏิบัติงานกับบุคคลกลุ่มต่างๆ

1.1 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ปลัดองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งที่กำหนดเป็นประเด็นความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงานจากฝ่ายการเมืองกับการจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่เป็นไปตามวิธีปฏิบัติราชการ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงใช้วิธีการเจรจากับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อชี้แจงระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ เนื่องจากประเด็นปัญหาที่กำหนดจะเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ การยินยอมปฏิบัติตาม นโยบายของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขัดต่อวิธีปฏิบัติราชการ และหากพิจารณาถึงประสบการณ์การดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จึงมีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการอ้างถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการนำประเด็นปัญหามาหนดเป็นวาระการประชุมสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจนั้น ดังที่ Keanrubcut (2015) พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะผู้บริหารจะต้องหาเหตุผลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับจึงต้องหากลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ แนวทางการปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของตน

1.2 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมากที่สุดประเด็นสำคัญที่พบวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการเอาชนะจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองเพื่อให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู้พื้นที่ของตนเพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง รวมถึงการเข้ามาก้าวก่ายการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการเจรจา ชี้แจงกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการประนีประนอม ดังที่ Woraponchaila, & Bungchan (2015) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจผลประโยชน์ทางการเมืองกับการวิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายบริหาร พบว่า ตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลมากที่สุดคือ การก้าวก่าย แทรกแซง ช่วยเหลือระหว่างฝ่ายการเมืองและฝ่ายบริหาร ในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

1.3 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งที่กำหนดเป็นประเด็นโครงสร้างในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือจึงเป็นวิธีการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรกับผู้บริหารที่ส่งผลประโยชน์กับองค์กร ดังที่ Naton (2012) พบว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการร่วมมือเป็นวิธีการเดียวที่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จโดยส่วนใหญ่มักใช้วิธีนี้ใน

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากโดยมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ทำให้คู่กรณีเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางซึ่งทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับได้ การแก้ไขปัญหาร่วมกันจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดผลในการสร้างสรรค์องค์การ

1.4 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น พบว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นสำคัญที่พบวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนภายในท้องถิ่น ดังที่ Intharachai (2012) พบว่าระบบราชการไทยยังคงเป็นระบบแบบแยกส่วนและไม่เข้าใจวิถีชีวิตของประชาชนที่ไม่ทราบขั้นตอนการปฏิบัติราชการทั้งที่ปรัชญาหรือพันธกิจสำคัญของทางราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน และในความเป็นจริงที่ผ่านมาในอดีต จะเห็นว่าประชาชนจะมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการเมื่อมีเหตุจำเป็นเท่านั้น การเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมกันทำงานระหว่างรัฐกับประชาชนจึงไม่เป็นแนวทางเดียวได้ ดังนั้น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงหวัดอย่างทองจึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมปรับวิธีการให้สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามเพศ พบว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพศหญิงจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง หากพบข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับประชาชนก็จะนำเสนอให้นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้พิจารณา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Permphon (2014) พบว่าบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยบุคลากรเพศหญิงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบหลีกเลี่ยง และแบบยินยอมสูงกว่าบุคลากรเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงเป็นเพศที่ชอบเอาอกเอาใจผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นพอใจ เป็นผู้เสียสละปล้อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจกับผู้อื่นไม่ต้องการการกระทบกระทั่งและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

2.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามอายุ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุ 51-60 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็นด้านทรัพยากรทางการบริหารและปลัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการยินยอมกับประชาชนในท้องถิ่นในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัยกับประชาชนภายในท้องถิ่นที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ดังที่ Puttapee, & Pakotung (2017) พบว่าความแตกต่างด้านอายุไม่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร นอกจากนี้ Manthon (2016) ยังให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ได้แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีนั้นต้องมีความรอบรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าลักษณะของปัญหาจะคล้ายคลึงกัน แต่ในบางครั้งก็สามารถใช้วิธีการจัดการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการเดียวกันไม่ได้ การแก้ไขปัญหาลึกลงอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารด้วย

2.3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามอายุราชการ พบว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการประนีประนอม เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ทำให้มีประสบการณ์การปฏิบัติราชการมาอย่างยาวนาน พบประเด็นปัญหาสามารถหาวิธีการจัดการแก้ไขปัญหตามลักษณะและสภาพปัญหาที่พบได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Manthon (2016) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารที่จัดการความขัดแย้ง

ได้ดี จะต้องมีความรอบรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าลักษณะปัญหาจะคล้ายกันแต่ในบางครั้งก็ใช้วิธีการแก้ไขปัญหอย่างเดียวกันไม่ได้ การแก้ปัญหาจึงต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารด้วย

2.4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 20 ปี หากพิจารณาถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดตั้งล่าสุดคือองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลในปี พ.ศ. 2538 แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดตั้งมามากกว่า 20 ปี ในขณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลมีการจัดตั้งในระยะเวลาที่นานกว่านั้น แสดงให้เห็นว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมาตั้งแต่มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีประสบการณ์ และความชำนาญในการจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี สอดคล้องกับการวิจัยของ Boonlimteng, & Noimuenwai (2015) พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งของบุคลากรอยู่บ้าง แต่อาจมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมากกว่า เนื่องจาก

บุคลากรที่มีอายุมากขึ้นก็จะมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ในกระบวนการทำงานตามปกติ และเกิดประสบการณ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมากขึ้นไปด้วย รวมถึงการมีภาวะผู้นำและคุณวุฒิทางอารมณ์ที่เพิ่มขึ้น

2.5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลต่างๆ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท/เอก ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทและสูงกว่า และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาอื่นมีความประสงค์ย้ายสายงานเพื่ออยู่สายงานทางการบริหารในตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชารัฐศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ อีกทั้งมีประสบการณ์ในการบริหารทำให้มีความมั่นใจในการตัดสินใจจัดการความขัดแย้งโดยใช้กฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติราชการในขณะที่ Manthon (2016) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก

ผู้บริหารในปัจจุบันได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการยกระดับความรู้ความสามารถ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่มาใช้ในการบริหารและประกอบการตัดสินใจ

สรุป

1. การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ

1.1 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมากที่สุด

1.2 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกตามสถานภาพพบว่า

2.1 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศหญิงจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง

2.2 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุ 51-60 ปี จัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะในขณะที่จัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นด้วยวิธีการยินยอม

2.3 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี จัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการประนีประนอม

2.4 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.5 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท/เอกจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ

ข้อค้นพบจากการวิจัย

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท/เอก ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งกับนายกฯ และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวุฒิคุณวุฒิและประสบการณ์ การใช้กฎระเบียบข้อบังคับการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาอย่างยาวนาน ในขณะที่นักการเมืองท้องถิ่นมีวาระการดำรงตำแหน่งตามระยะเวลา จึงมีประสบการณ์ในการจัดการท้องถิ่นน้อย ในขณะที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากร และประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการร่วมมือ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติราชการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชนผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการจัดอบรมถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสำหรับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้กับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทางการเมือง กระบวนการงบประมาณ และวิธีบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่ร่วมงานกับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การประสานความร่วมมือระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

Boonlimteng, N., & Noimuenwai, P. (2015). Relationship between personal factors, team size and conflicts of professional nurse at community hospitals. *The Songklanagarind Journal of Nursing*, 5(Special issue), 45-55. (in Thai)

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior* (4th ed.). New York: Mc-Graw Hill.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Ohio: South Western College.

Intharachai, B. (2012). *A comparative study of conflict management between people and government officials in Nakrua Subdistrict Municipality, Lampang Province* (Master's thesis). Chiang Mai University, Chiang Mai.

Keanrubcut, J., (2015). *Conflict management administrators under the Chonburi Primary educational service area office* (Master's thesis). Burapha University, Chonburi. (in Thai)

Manthon, U. (2016). Causes and methods of conflict resolution for private primary school administrators under Samut Prakan Primary Education office Area 1. *Humanities and Social Sciences Dhonburi Rajabhat University Journal*, 10(2), 120-133. (in Thai)

Morris, C. (2007). *Managing conflict in health care setting* (2nd ed.). (W. Wattansup, B. Tongteerawong, & S. Permpoonwivat, Trans.). Nonthburi: Saladang. (in Thai)

Naton, T. (2012). *The relation between conflict management and employee engagement in Tambon Ban-pa Municipality* (Master's thesis). Chiang Mai University, Chiang Mai. (in Thai)

Permpoon, P. (2014). *Conflict management of Personnel in Bangkok Thonburi University. Academic Journal Graduate School Suan Dusit*, 10(1), 313-320. (in Thai)

Puttatee, T., & Pakotung, J. (2017) Conflict solution by the school administrators under the office of

- Ubon Ratchathani Primary Education Service
Area 2. *Journal of Humanities and Social Sciences*
Surin Rajabhat University, 19(1), 99-111. (in Thai)
- Recee, B. L. (2014). *Effective human relations: Interpersonal and organizational applications* (12th ed.). Virginia: South-Western.
- Senanuch, M., & Bungchan, N. (2015). Conflicts on the state system between personal and public benefits of a local administrative. *National and International Conference Interdisciplinary Research for Local development Sustainability*. Phetchabun: Phetchabun Rajabhat University. (in Thai)
- Woraponchaila, K., & Bungchan, N. (2015). Power of political interest and public policy analysis of sub-district administrative organization in Petchabun Province. *The conferences, seminars, presentations of national and international research Graduate Network of Northern Rajabhat University 15th*. Nakhon Sawan: Graduate Network of Northern Rajabhat. (in Thai)