



**ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)**

- ☆ นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด
- ☆ มีการวางแผนบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management)
  - ☆ มีการบริหารกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent Management)
  - ☆ มีกลไกสำรอง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งบริหาร (Continuity and Replacement Plan)

**ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)**

- ☆ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา
- ☆ ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เก่งตรง ทันสมัย
- ☆ สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเหมาะสม รายจ่ายเหมาะสม สะท้อนผลิตภาพ และคุ้มค่า
- ☆ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (HR Automation)

**คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)**

- ☆ ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน
- ☆ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด
- ☆ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

**กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ในราชการพลเรือน (HR Scorecard)**

**ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)**

- ☆ การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย
- ☆ ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ☆ การสนับสนุนและพัฒนาข้าราชการและพนักงาน
- ☆ การประเมินผลการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสยุติธรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

**ความรับผิดชอบพิสัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)**

- ☆ การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม
- ☆ ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพร้อมให้มีการตรวจสอบ

# การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

แพทย์หญิงรชนิกร วีระเจริญ  
นายอัครวรรณ อวัสดารักษ์

# Outline

ความหมายของความขัดแย้ง

ประเภทและสาเหตุของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง

การประยุกต์ใช้

# ความหมายของความขัดแย้ง

- สภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้
- สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน

# ประเภทของความขัดแย้ง

- ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (**Intrapersonal Conflict**)
- ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (**Interpersonal Conflict**)
- ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (**Intragroup Conflict**)
- ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (**Intergroup Conflict**)
- ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์กร (**Intraorganizational Conflict**)
- ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (**Interorganizational Conflict**)

# สาเหตุของความขัดแย้ง

- ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (**Task interdependence**)
- อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (**Communication obstruction**)
- แข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (**Competition for limited sources**)
- การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (**Ambiguously defined responsibilities**)

# ผลของความขัดแย้ง (outcomes of conflict)

## ผลเสียของความขัดแย้ง

- สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมลงไป
- บรรยากาศของความจริงใจ และความไว้วางใจจะหมดสิ้นไป
- เกิดการต่อต้านทั้งโดยลับและเปิดเผย
- ผู้แพ้มักจะหลบหนีสังคม เก็บเนื้อเก็บตัว ผู้ชนะก็มักจะตีปีกร่าแรง

# ผลของความขัดแย้ง (outcomes of conflict)

## ผลดีของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
- ช่วยให้มีการปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผล
- ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้น
- เรียนรู้การอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้น

# รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง (**conflict reaction styles**)

- การหลีกเลี่ยง (**avoiding**)
- การยินยอมให้ผู้อื่น (**accommodating**)
- การแข่งขัน (**competing**)
- การประนีประนอม (**compromising**)
- การร่วมมือซึ่งกันและกัน (**collaborating**)



# วิธีแก้ไขความขัดแย้ง

- การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัยความขัดแย้งได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจ

## วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

- การบังคับ (**Force**)
- การหลบหนี (**Withdrawal** หรือ **Avoidance**)
- การประนีประนอม (**Compromise**)
- การปรองดอง (**Accommodation**)
- การแก้ปัญหาหรือการร่วมมือกัน (**Problem Solving**)

## กลยุทธ์วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล

- การใช้บุคคลที่สาม (**Third party**) คือการใช้คนกลางที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา มาทำหน้าที่ให้คำแนะนำไปไกล่เกลี่ย
- การใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญเหนือความขัดแย้ง (**Super ordinate Goals**) ในบางครั้งแม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแต่ถ้ามีเหตุการณ์สำคัญที่มีเป้าหมายสูงกว่าความขัดแย้งที่มีอยู่ ทั้งสองฝ่ายจะมาร่วมมือกันและยุติการขัดแย้งที่มีอยู่ชั่วขณะหนึ่ง

# บทบาทของผู้นำต่อปัญหาความขัดแย้ง

- ให้ความสนใจกับประเภทต่างๆของความขัดแย้ง
- การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนต่อเนื่อง
- การสร้างเป้าประสงค์ หรือค่านิยมร่วม
- พิจารณาธรรมชาติของความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน
- ต้องพร้อมที่จะเสี่ยง
- แสดงความมีอำนาจ
- ความสมดุลถูกต้องในการจูงใจ
- การสร้างความเห็นอกเห็นใจ

# หลักการที่จะแก้ความขัดแย้ง

- 1.** ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และอาจเกิดขึ้นได้เสมอ
- 2.** ทั้ง 2 ฝ่าย มีทัศนคติในการช่วยกันแก้ปัญหามากกว่ามุ่งเอาชนะกันและกัน
- 3.** มีความจริงใจที่แสดงความต้องการที่แท้จริงออกมา
- 4.** หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยการตัดสินใจ
- 5.** หลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงข้างมากเป็นข้อยุติ
- 6.** เอาใจใส่ซึ่งกันและกันและไม่เห็นแก่ตัว

# การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอาชีวอนามัย

## ภายในองค์กร

- มีการกำหนดเป้าหมายในองค์กรให้ชัดเจนและมีการประกาศเป้าหมายในองค์กรให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างชัดเจน
- แบ่งภาระงานของแต่ละบุคลากรอย่างชัดเจนรวมทั้งการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนทำให้งานในการปรึกษา
- ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพยายามหาวิธีการจัดการที่จะช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารกันขึ้นมาใหม่ เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญและอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง

สวัสดี

