

การบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง: กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงห้วยขวาง*

ทรงธรรม นิมาวารี**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง สถานีดับเพลิงห้วยขวาง ใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิธีวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มตัวอย่างพนักงานดับเพลิงสถานีดับเพลิงห้วยขวาง ผลการวิจัยพบว่าระดับความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิงในสถานีดับเพลิงห้วยขวางอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง สถานีดับเพลิงห้วยขวาง โดยส่วนใหญ่เห็นเหมือนกันว่าด้านพฤติกรรมความขัดแย้ง เช่น การไม่ร่วมมือ โต้แย้ง ต่อต้าน หรือก้าวร้าว การไม่สนใจหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และละเลยหน้าที่ของตนเอง แหล่งที่มา สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ในเรื่องของภูมิหลัง วิธีการบริหารหรือควบคุมความขัดแย้ง โดยวิธีการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับกลุ่ม จัดให้มีการอบรมสัมมนา เชื่อมสัมพันธ์ระหว่างส่วนบุคคล การประนีประนอม การแลกเปลี่ยนทัศนคติระหว่างตัวบุคคล และระหว่างกลุ่มการเผชิญหน้า เพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดของตน และการร่วมมือกัน

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง พนักงานดับเพลิงสถานีดับเพลิงห้วยขวาง

บทนำ

ในองค์กรใดๆ ก็ตามย่อมมีพฤติกรรมของความขัดแย้งเกิดขึ้นมากบ้างน้อยบ้างอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคนจำนวนมาก ที่มีความคิดหลายหลาย และมีความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันไป บุคคลต่างๆ เหล่านี้ต่างก็มีอารมณ์ ทัศนคติ ความรู้สึกและการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน แต่จำเป็นต้องมาอยู่รวมกันเพื่อช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดมีการกระทบกระทั่งจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงห้วยขวาง

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนี้จะรุนแรงมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าองค์การนี้สามารถควบคุมหรือบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ให้เกิดผลดีต่อองค์การได้เพียงไร จะเห็นได้ว่าปัญหาเรื่องความขัดแย้งนี้ มีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก สถานีดับเพลิงห้วยขวางอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของขอกปฏิบัติกรดับเพลิง 2 มีอัตรากำลังจำนวน 45 คน ปฏิบัติหน้าที่ป้องกันและระงับภัยอัคคีภัยให้แก่พี่น้องประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีพนักงานดับเพลิงที่มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมปฏิบัติงานเฉพาะด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ซึ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละฝ่ายมีปัญหาต่างๆ มากมายที่เอื้ออำนวยให้เกิดความขัดแย้ง เช่น มีการพูดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียงกัน มีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่นไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง มีการแสดงข้อข้องใจของคนที่มีต่ออีกคนหนึ่ง มีการลุกหนีออกจากที่ประชุมในขณะที่คนหนึ่งกำลังพูดหรือชี้แจง มีการขาดงานหรือขาดประชุมโดยอ้างเหตุผลต่างๆ นานา มีการปฏิเสธในการทำงานร่วมกัน มีการขัดแย้งในด้านแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการขอย้ายที่ทำงาน มีการร้องเรียนภายในหน่วยงานกันเอง ระบบผลตอบแทนไม่ยุติธรรมถ้าเทียบกับงานที่ทำผลประโยชน์ส่วนตัวขัดกัน ค่านิยม ทักษะคติ ประสพการณ์ ของแต่ละคนแตกต่างกัน เป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนต่างกัน ธรรมชาติของอาชีพต่างกัน พื้นฐานการศึกษาฝึกอบรมต่างกัน

ดังนั้น ข้าพเจ้าในฐานะผู้วิจัยและเป็นสมาชิกในหน่วยงานนี้ มีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงองค์ประกอบ แหล่งที่มาและสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง สถานีดับเพลิงห้วยขวาง และศึกษาวิธีการแนวทาง ข้อเสนอแนะ ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารสถานีดับเพลิง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง : กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงห้วยขวาง โดยเลือกทำการศึกษาพนักงานดับเพลิงและผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีดับเพลิงห้วยขวาง

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง : กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงห้วยขวาง โดยเลือกทำการศึกษาพนักงานดับเพลิงและผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีดับเพลิงห้วยขวาง จำนวน 10 คน โดยทำการวิจัยในช่วงเดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง รวมทั้งองค์ประกอบของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง : กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงห้วยขวาง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมองค์การได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับ ผู้ที่ศึกษาด้านการบริหาร ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกัน จะต้องปรับตัวให้สามารถเป็นสมาชิกหรือผู้บริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ชลิดา ศรมณี (ม.ป.ป., หน้า 163) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง "ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงข้ามกันทุกชนิด"

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

Schmidt, Thomas, Millgate และ Oison (อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2523, หน้า 241) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าต้องมีส่วนได้รับในการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด ต่างก็เห็นว่าที่ตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายอื่นจึงน่าจะได้รับการจัดทรัพยากรที่มากกว่า

Schmidt (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2523, หน้า 241) เห็นว่าความขัดแย้ง หมายถึง บุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่า มีข้อมูล ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งคือการต่อสู้ ชนะ-แพ้ ระหว่างกลุ่มต่างๆ หรือขัดกันระหว่างผลประโยชน์ที่ต่างกัน

ชลิดา ศรมณี ได้จำแนกระดับของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. มีบุคคลหรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่ม มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน คือมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน

2. บุคคลหรือกลุ่มดังกล่าว ต่างมีเป้าหมายหรือค่านิยมร่วมเฉพาะของตนหรือกลุ่มที่อีกฝ่ายหนึ่งเห็นหรือประจักษ์

3. มีพฤติกรรมในเรื่องของการข่มขู่ ลด หรือกดดันฝ่ายตรงข้ามหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 203) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. สภาพที่มีมาก่อน (Antecedent Conditions) ของพฤติกรรมความขัดแย้ง เช่น การขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของนโยบาย ฯลฯ

2. สภาพความรู้สึก (Affective States) เช่น ความเกลียด ความเป็นศัตรู ฯลฯ

3. สภาพทางความคิด (Cognitive States) เช่น การรับรู้ หรือตระหนักได้ในสภาวะความขัดแย้ง

4. พฤติกรรมการขัดแย้ง เช่น ไม่ร่วมมือ โต้แย้ง ต่อด้าน หรือก้าวก้าว เป็นต้น

Pneuman และ Bruehl (อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ชาญชัย อาจินสมมาตร (ม.ป.ป., หน้า 47-51) กล่าวว่า ถ้าเรายอมรับการให้เหตุผลที่ว่าความขัดแย้งมีผลทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การแล้ว ผู้บริหารก็ต้องมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ขณะที่เทคนิคที่จำเพาะหลายเทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง แต่มีแนวทางกว้างๆ สองแนวทางเท่านั้น คือ 1) กระตุ้นความขัดแย้ง และ 2) แก้ไขความขัดแย้ง

จุฬาร ศรศิลป์ (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานส่วนตำบล โดยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุ จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ จากองค์ประกอบส่วนบุคคล พฤติกรรมส่วนตัว และการศึกษาที่ต่างกัน การบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการส่งเข้ารับการฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ การประชุมชี้แจงรายละเอียด การปรับเปลี่ยนค่านิยมทัศนคติ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ ยึดระบบคุณธรรมจริยธรรม เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน การประนีประนอม ยืดสายการบังคับบัญชา จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย การกำหนดมาตรการลงโทษ กำหนดโครงสร้างส่วนราชการให้ชัดเจนเป็นปัจจุบันและการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย 2 วิธีในการดำเนินการวิจัย ได้แก่

1. วิธีการค้นคว้าเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอน (Standardized or structured interview) คือ เป็นการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นไว้เรียบร้อยแล้วล่วงหน้า

ประชากรการวิจัยในครั้งนี้คือข้าราชการใน สถานีดับเพลิงห้วยขวาง สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร จำนวน 43 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวแทนของประชากรโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ซึ่งเป็นพนักงานดับเพลิงสถานีดับเพลิงห้วยขวางจำนวน 10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์มาจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์ (Interview Research) และข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Documentary Research) จะถูกนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่างๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุและผล ซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าระดับความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิงในสถานีดับเพลิงห้วยขวาง อยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง สถานีดับเพลิงห้วยขวาง โดยส่วนใหญ่เห็นเหมือนกันว่าด้านพฤติกรรมความขัดแย้ง เช่น การไม่ร่วมมือ ได้แย้งต่อต้าน หรือก้าวร้าว การไม่สนใจหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และละเลยหน้าที่ของตนเอง แหล่งที่มา สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ในเรื่องของภูมิหลัง วิธีการบริหาร หรือควบคุมความขัดแย้ง โดยวิธีการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับกลุ่ม จัดให้มีการอบรม สัมมนา เชื่อมสัมพันธ์ระหว่างส่วนบุคคล การประนีประนอม การแลกเปลี่ยนทัศนคติระหว่างตัวบุคคล และระหว่างกลุ่มการเผชิญหน้า เพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดของตน และการร่วมมือกัน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิง สถานีดับเพลิง ห้วยขวางอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสามารถควบคุมได้ เพราะความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของทุกสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ มีหลายหลายสาเหตุ และสภาวะการณ์ โดยความขัดแย้งของพนักงานดับเพลิงส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งทางด้านความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจจะเป็นความคิดเห็นส่วนตัว เรื่องส่วนตัวที่นำเข้ามาปะปนในการทำงาน หรือความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน และไม่สามารถตกลงกันได้หรือไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ในบางที่ จำเป็นต้องมีการแยกกลุ่มกันให้ทำงานต่างกัน หรือ การประนีประนอมโดยการเจรจา คู่ ขัดแย้ง หรือกลุ่มขัดแย้ง ในบางครั้งมีการเล่นพรรคพวก ทำให้มีการรักพวกพ้องตนเอง ไม่สนใจ ความผิดหรือถูก ซึ่งอาจทำให้องค์กรมีผลกระทบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ระดับความ ขัดแย้งไม่ให้เกิดผลในแง่ลบ และไม่กระทบกับองค์กร ผลของความขัดแย้งที่มีผลดีต่อองค์กร คือการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ดีที่สุด สรุปได้ว่าความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับ ของความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ผู้บริหารควรมีการนำเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง เข้ามาบริหารองค์กร เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ในฐานะผู้วิจัย ขอเสนอ เทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้ การหลีกเลี่ยง การลดความรุนแรง การเผชิญหน้า ทักษะ การเจรจาการพยากรณ์ การให้คำปรึกษา การไกล่ การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม และ การตัดสินโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นการดำเนินการทางศาล ซึ่งเป็นขบวนการสุดท้ายถ้าผู้ขัดแย้ง ไม่สามารถตกลงกันได้ หรือความขัดแย้งรุนแรงเกินที่จะแก้ไขได้โดยผู้บริหาร

บรรณานุกรม

- จุฬาพร ศรศิลป์. (2553). การบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา. การศึกษา อีสิริรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.). การแก้ไขความขัดแย้งในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชลิตา ศรีมณี. (ม.ป.ป.). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. วารสารรามคำแหง 22(3), 63.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรสกุล.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์ ผู้จัดการ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม. (2523). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรการพิมพ์.