



การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

CONFLICT MANAGEMENT AFFECTING STATE OF LEARNING ORGANIZATION
OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY AT CENTRAL REGION THAILAND

วรัญญา กล้วผิด¹ และ อมรินทร์ เทวตา²

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์,

klouwpid_w@su.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, amarin@ms.su.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมของพนักงานธนาคารกรุงไทย 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย และ 3) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทยสังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย พบว่า โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ และ 3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม และด้านการร่วมมือ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, บมจ.ธนาคารกรุงไทย

ABSTRACT

The objectives of this research were to study: 1) the conflict management in aspects of collaboration; and compromise of employees of Krung Thai Bank, 2) the state of learning organization of Krung Thai Bank, and 3) the conflict management in aspects of collaboration; and compromise affecting the state of learning organization of Krung Thai Bank. The research samples were 200 employees of Krung Thai Bank Public Company Limited at Central Region Thailand. The research instrument was questionnaires. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation and multiple regressions analysis.



The research results were as follows: 1) overall of conflict management and each aspect were at a high level. 2) The state of learning organization of Krung Thai Bank was at a high level in overall and in each aspects including, team learning, personal mastery, shared vision, systems thinking, and mental models respectively: 3) the conflict management in the aspects of compromise; and collaboration; affected the state of learning organization of Krung Thai Bank with statistical significance at the 0.01 level.

Keywords: CONFLICT MANAGEMENT, STATE OF LEARNING ORGANIZATION, KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

1. บทนำ

ในการดำเนินธุรกิจและการจัดการองค์การยุคปัจจุบันนั้นจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรคือ มนุษย์ เงิน วัสดุคิบ และทุนให้สามารถก่อเกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและทำความเข้าใจได้ยากที่สุดในการดำเนินงาน (ปิยาพร ห่องแขง, 2555) ทั้งนี้การจัดการต้องเน้นให้เกิดการสื่อสารจนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคลจนนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เนื่องจากการที่บุคคลซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา จึงเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงและสามารถเกิดขึ้นได้เสมอๆในการทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลส่วนมีลักษณะนิสัย ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ระดับการศึกษา และปัจจัยอื่นๆที่แตกต่างกันแต่ต้องร่วมกันทำงานภายในองค์การเดียวกัน

ปัจจุบันนี้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ทุกธนาคารพาณิชย์พัฒนาการบริการเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญโดยหวังว่า หากได้ครองใจลูกค้ามากก็จะครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากและส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้าหากเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานจนทำให้เกิดผลกระทบต่อบริการลูกค้าจนลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดจึงถือว่าเป็นผลเสียที่ร้ายแรงเป็นอย่างมาก

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้นแบ่งเป็นความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นและความขัดแย้งเชิงอารมณ์ สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานได้สองด้าน โดยถ้าส่งผลทางด้านดีจะทำให้เกิดการกระตุ้นจนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ การทำงานไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และจะแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองได้มากขึ้นจนทำให้การทำงานนั้นดีขึ้น โอกาสประสบความสำเร็จก็เพิ่มมากขึ้นด้วย (ทิสนา เขมมณี, 2542) แต่ถ้าส่งผลทางด้านไม่ดีจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดการไม่วางใจซึ่งกันและกัน ขัดขวาง นิ่งเฉย ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน ทำให้สูญเสียกำลังใจในการทำงาน ท้อแท้จนไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน จนประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ส่งผลให้องค์การล่าช้าไม่พัฒนา และไม่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จในที่สุด (สนั่น แก้วปวีต, 2546) โดยผลกระทบต่อเหล่านี้จะส่งผลไปทางด้านใดขึ้นอยู่กับ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหมาะสมเพียงใด สามารถควบคุมและยอมรับระดับความขัดแย้งได้มากน้อยเพียงใด

โลกยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคไร้พรมแดนมีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัดของฐานความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าในทุกๆภาคส่วน ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงต้องได้รับการผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานสร้างความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และเพื่อให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ (ยุพร ศุภรัตน์, 2553) องค์การต่างๆ จึงนำแนวความคิด



องค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารและการจัดการที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตแบบยั่งยืน โดยผลักดันพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นบุคคลที่มีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบาย นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีจุดมุ่งหมายร่วมกันสามารถจัดการปัญหาและอุปสรรคโดยเลือกวิธีที่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุด จนองค์กรเติบโตอย่างเข้มแข็ง (ชื่น เตชามหาชัย, 2548) ทั้งนี้เมื่อมีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน สนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การร่วมมือทำงาน และขณะเดียวกันก็จะเป็นการลดการขัดแย้ง ลดการเอาชนะคัดค้าน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (สุชาติ คชจันทร์, 2555)

จากสภาพการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน การร่วมมือทำงาน มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ การศึกษาของ สุชาติ คชจันทร์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นในองค์กร พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลทางบวกต่อความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีที่ถูกเลือกใช้ในบริบทการทำงานของสังคมไทยมากที่สุด อย่างไรก็ตามการศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สามารถส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีอยู่น้อย ทั้งนี้การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมเป็นปัจจัยในการผลักดันสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเดียวกันมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการทำให้กิจการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นทีม ความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน และมีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี จนเกิดบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถส่งผลต่อการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรเพื่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี, 2551)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เพื่อเป็นแนวทางและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริการ จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการทำกำไรของธนาคารและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง
3. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง



3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งระดับรองผู้จัดการสาขาขึ้นไป สังกัดพื้นที่พื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง 123 สาขา จาก 9 สำนักงานเขต จำนวน 356 คน (ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2560) โดยทำการสุ่มตัวอย่างประชากรด้วยวิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งหมดจำนวน 200 ตัวอย่าง โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ (T.Yamane, 1967) กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05 (ศิริวุฒิ เอกะกุล, 2543) พบว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 133 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถามผู้วิจัยจึงเก็บแบบสอบถามจำนวน 200 ตัวอย่าง

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปร ตามรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ การจัดการความ การจัดการความขัดแย้ง โดยด้านการร่วมมือ และด้านการ ประนีประนอม

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ในการอธิบายเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด โทมัสและคิลแมน (Thomas and Killman, 1974) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ คนอง ศรีสรณ์ (2552) ได้แก่ ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ซึ่งแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Close-end) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัด Likert's Scale

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990) ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ วารสาร เมืองพวน (2551) ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Close-end) ใช้มาตรา ส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัด Likert's Scale

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของการสร้างเครื่องมือในการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 ท่าน ในการ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพื่อ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี ความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หา ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 คน ได้ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) มีค่าเท่ากับ 0.94 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วมาตรวจ



แก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่พื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ผู้วิจัยใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายเชิงพรรณนาข้อมูลด้านการจัดการความขัดแย้ง และข้อมูลองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) เพื่อใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions Analysis) เพื่อทดสอบสมมุติฐานการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่พื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน (คิดเป็นร้อยละ 62.00) มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 57.50) มีตำแหน่งรองผู้จัดการ จำนวน 109 คน (คิดเป็นร้อยละ 54.50) และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 166 คน (คิดเป็นร้อยละ 83.00)

4.2 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
การร่วมมือ	4.33	0.51	มาก	1
การประนีประนอม	4.18	0.59	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.26	0.51	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาพรวมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 โดยเมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย
สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.20	0.54	มาก	2
การมีแบบแผนความคิด	4.10	0.56	มาก	5
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.15	0.63	มาก	3
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.23	0.59	มาก	1
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.14	0.57	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	0.50	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 โดยเมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า การดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 การคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรต้นไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ตัวแปร	X1	X2	X3
1. การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ (X1)	1.00		
2. การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม (X2)	0.698**	1.00	
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (X3)	0.502**	0.505**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางทั้ง 3 ตัว มีค่าตั้งแต่ 0.502 ถึง 0.698 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ถึง 0.70 (Devid, 1971) แสดงว่าตัวแปรการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณได้



ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม องค์การแห่งการเรียนรู้					
	Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized	Standardized			Tolerance	VIF
	B	Beta				
ค่าคงที่	1.878		7.288	0.000**		
การประนีประนอม (X2)	0.254	0.301	3.617	0.000**	0.513	1.949
การร่วมมือ (X1)	0.283	0.292	3.507	0.001**	0.513	1.949
R = 0.547 SEest = 0.422 F = 41.989						
R2 = 0.299 Adjusted R2 = 0.292 Sig. of F = 0.000**						

จากตารางที่ 4 การทดสอบนัยสำคัญทางค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรต้นที่มีกับตัวแปรตามโดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าสมการที่สร้างขึ้นใช้ได้ และผลการทดสอบค่าที (t) พบว่า ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ 2 ด้าน คือ การประนีประนอม และการร่วมมือ แสดงว่าตัวแปรต้นสามารถร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรตามได้ดีและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรต้นแต่ละตัว ได้แก่ การประนีประนอม และการร่วมมือ ตามลำดับ

ดังนั้นสามารถนำค่าสถิติที่เกี่ยวข้องมาเขียนรายงานในรูปแบบสมการการถดถอยเชิงพหุ โดยในระบบสมการสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่ส่งผลเชิงบวกต่อตัวแปรตามได้ร้อยละ 29.20 (สัมประสิทธิ์การกำหนดแบบปรับแก้เท่ากับ Adjusted R² = 0.292) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.547 (R = 0.547) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.422 (SEest = 0.422) ค่าคงที่ของสมการการถดถอยเชิงพหุในรูปแบบคะแนนดิบเท่ากับ 1.878 (a = 1.878) และสามารถเขียนสมการการถดถอยเชิงพหุได้ 2 ลักษณะดังนี้ สมการการถดถอยเชิงพหุคะแนนดิบ $Y = 1.878 + 0.254X_2 + 0.283X_1$ สมการการถดถอยเชิงพหุคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.301X_2 + 0.292X_1$

5. การอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะธนาคารมีการจัดฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องด้านการบริหาร การจัดการกับปัญหาภายในธนาคารอยู่เสมอ เน้นการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ โดยวิธีหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย และนำความคิดเห็นของทุกคนเข้าด้วยกัน ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข จึงทำให้ธนาคารสามารถจัดการความขัดแย้งได้



เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของพงศสุภา ใจชื่น (2552) กล่าวว่า วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ ขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง โดยทั้งสองฝ่ายจะหาวิธีการแก้ปัญหามากกว่าทะเลาะถกเถียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นต่าง ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาออกมาในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ กระบวนการนี้สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ร่วมกันแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของยุวลักษณ์ นุตร โคตร (2550) ได้ศึกษาสาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานธนาคาร มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านประนีประนอม ด้านหลีกเลี่ยง และด้านยอมให้ และสุดท้าย ด้านการเอาชนะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูริตา ห่อรัตนารเรือง (2547) ได้ศึกษาวิธีการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและผลกระทบของการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และวิธีการยอมให้

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงไทยมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการจัด Course Learning มีการกระตุ้น มุ่งเน้น และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการกระตือรือร้นเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยพนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ที่กล่าวว่า การนำเอาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้านบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบายกลยุทธ์ขององค์กร และประการสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ เป็นการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ แผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความคิดใหม่ที่จะช่วยในการพัฒนาสินค้า และบริการขององค์กร เพื่อสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณนิตา ตังคโณภาส (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จากการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการมีแบบแผนความคิด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณนิการ์ จิตชู (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขต ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่ โดยมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กร อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด



3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธนาคารกรุงไทย มีการจัดการความขัดแย้งโดยเลือกวิธีการร่วมมือ วิธีการนี้เป็นพฤติกรรมของคนที่มีผู้จัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในแบบนี้เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่พอใจทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาออกมาในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ จนทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับ วิภาวี เจริญบุษย์ (2544) ซึ่งได้กล่าวว่า กระบวนการของความร่วมมือที่เกิดขึ้นของพนักงานส่งผลต่อสมาชิกภายในทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoidance) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ คชจันทร์ (2555) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือเป็นการจัดการความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งสามารถส่งผลดีต่อการทำงานขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทริกา วงษ์วานิช (2560) ได้กล่าวว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ สามารถช่วยลดความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชื่อ อคติในด้านต่างๆ โดยใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติในการทำงานร่วมกัน การร่วมอภิปรายนโยบาย ที่ส่งผลให้เกิดค่านิยม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เป็นเพราะธนาคารกรุงไทย มีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเดินทางสายกลางระหว่างพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแต่มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าการเอาชนะ แสดงให้เห็นว่าพนักงานของธนาคารกรุงไทย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้นั้นเป็นวิธีที่ส่งผลกระทบต่อทีมน้อยที่สุด โดยมีการคำนึงถึงการทำงานเป็นทีมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยเหล่านี้จะนำพาการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับสุชาติ คชจันทร์ (2555) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอมเป็นการจัดการความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยถ้าลดการขัดแย้งได้ก็จะเป็นการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน สนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต เรืองขจร (2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษานุเคราะห์นครคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยพนักงานนั้นรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้ของ



ธนาคารกรุงไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารควรมีการสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อให้ช่วยลดระดับความขัดแย้งในองค์กรลงได้ รวมถึงยังเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความขัดแย้งขององค์กรและเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบยั่งยืนต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากในลำดับสุดท้าย ดังนั้นพนักงานในองค์กรควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในทุกรูปแบบ เช่น จัดให้มีสถานที่เพื่อการเรียนรู้ ห้องอบรม จัดโปรแกรมการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดแบบแผนความคิดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งที่ดีผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม และนำข้อมูลมาใช้อย่างรอบคอบ โดยใช้การร่วมมือร่วมใจกันและการประนีประนอมในการแก้ปัญหาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจทั่วไปจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง โดยพิจารณาในเรื่องบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การพัฒนาองค์กรของธนาคารกรุงไทยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ควรมีการศึกษาแต่ละตัวชี้วัดในการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกลงไปในแต่ละด้าน

3. ควรศึกษาการพัฒนาแบบแผนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลางให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

กณิต เรืองขจร. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษานุเคราะห์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).



- คณอง ศรีสรณ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุดรธานี).
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ทิสนา เขมมณี. (2542). การแก้ความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี).
- บุญทริกา วงษ์วานิช. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. วารสารคณะ
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 12(2). (ธันวาคม 2560).
- ปิยาพร ห่องแซง. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขต
กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- พงศ์สุภา ใจชื่น. (2552). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- ภูริดา ออร์ตันเรือง. (2547). การสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา
ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย).
- ยุรพร สุทธรัตน์. (2549). การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น...องค์กรเพื่อการเรียนรู้. วารสารทรัพยากรมนุษย์, 2(1).
(ม.ค.-เม.ย. 2549)
- ยุวลักษณ์ นุตโรตตร. (2550). สาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- วรรณนิศา ตังคโณภาส. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วารสาร เมืองพาน. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันระดับ
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุดรธานี).
- วิภาวี เจริญบุษย์. (2544). สาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สถาบันราชภัฏธนบุรี)
- สนั่น แก้วปวีด. (2546). จะทำอย่างไรดีกับปัญหาความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุชาติ คชจันทร์. (2555). องค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กร: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายใน
กลุ่มและประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามแนวทฤษฎีความขัดแย้ง.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- สุพรรณิการ์ จิตชู. (2556). การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัด
สำนักงานเขตแพร่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์).
- James, A. Davis. (1971). *Elementary Survey Analysis* Prentice. New Jersey: Inc. Englewood Cliffs.



Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: *Doubleday*, 7(26).

(September-December 2014).

Thomas, K.W. (1979). *Organizational Behavior*, ed. Steven Kerr. Ohio: Grid Publishing.

Yamane, T. (1967). *Problems to accompany Statistics, on introductory analysis*: Harper & Row.