

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา : ข้าราชการสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

จัดทำโดย นายทรงธรรม ฉิมวารี

ตำแหน่ง เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยชำนาญการ
สังกัด สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง กองปฏิบัติการดับเพลิงและกู้ภัย ๑
สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๒
สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. หัวข้อ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
: กรณีศึกษาข้าราชการสถานีนับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นระบบในสังคมที่ต้องการพึ่งพากัน เพื่อสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ซึ่งประกอบกันเป็นโครงสร้างของสังคม เริ่มต้นจากครอบครัวที่ถือเป็นหน่วยย่อยของสังคม ขยายไปสู่ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นเพียงใด โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรหรือสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจเป็นไปได้ทั้งด้านที่มีประโยชน์และด้านที่ไม่มีประโยชน์ โดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะเผชิญความขัดแย้ง และพลิกวิกฤตนั้นให้เป็นโอกาสในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

การบริหารความขัดแย้งในโลกปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีการดำรงชีวิต ลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรม ทศนคติ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันนำมาซึ่งความหลากหลายของบุคคล อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลากรในหลายด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะสถานีนับเพลิงและกู้ภัยที่มีความหลากหลาย จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานีนีที่จะต้องเผชิญกับการบริหารความขัดแย้ง โดยนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายและขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในการจัดการสถานีนี

จะเห็นได้ว่าปัญหาความขัดแย้งมาจากการขัดแย้งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เมื่อในสังคมใด ๆ ก็ตาม มีกลุ่มบุคคลแต่ละบุคคลก็ย่อมมีอำนาจไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมของกลุ่มผู้มีอำนาจ เป็นการแข่งขันในรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ซึ่งในการแข่งขันนั้นจะต้องมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัล เช่นเดียวกับสังคมไทยที่การแข่งขันมาในรูปแบบการแข่งขันกันทำผลงานหรือการได้เปรียบทางด้านการตลาด ผู้ที่ชนะก็จะได้รับรางวัล ซึ่งมีผลกระทบกับการดำเนินการและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก สถานีนับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกองปฏิบัติการดับเพลิงและกู้ภัย ๑ มีอัตรากำลัง ๔๐ นาย ปฏิบัติหน้าที่ป้องกันและระงับอัคคีภัยให้แก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีพนักงานดับเพลิงที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละฝ่ายมีปัญหาต่างๆมากมายเช่นมีการร้องเรียนผู้บังคับบัญชาหรือข้าราชการด้วยตนเอง การไม่เชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา การพิจารณาขึ้นเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม การละเลยการปฏิบัติในหน้าที่ ฯลฯ ทำให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อต่อรองผลประโยชน์ และเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมากทั้งด้านบุคลากรและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยถ้าความขัดแย้งมีอยู่ในระดับสูงมากจะทำให้การบริหารงานสถานีนับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นมีการข่มขู่ หรือกดดันอีกฝ่ายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการจนทำให้เกิดการสร้างสภาพความรู้สึกเป็นศัตรูกัน ซึ่งหากผู้บริหารไม่คำนึงถึงสถานการณ์นี้ อาจเกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตต่อไป

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นข้าราชการสถานีดับเพลิงและกู้ภัย
ห้วยขวาง กองปฏิบัติการดับเพลิงและกู้ภัย ๑ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เล็งเห็นถึง
ความสำคัญการจัดการความขัดแย้ง โดยนำผลการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร
จัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและพฤติกรรมเจ้าหน้าที่สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง
- ๓.๒ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางสามารถทำงานร่วมกันได้

๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ จัดทำฐานข้อมูลมูลเหตุความขัดแย้งจากพฤติกรรมของข้าราชการสถานีดับเพลิงและกู้ภัย
ห้วยขวาง แล้วเสร็จภายในเดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗
- ๔.๒ เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อกันและต่อผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นร้อยละ ๘๐ และสามารถ
ปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่เกิดความขัดแย้งภายในสถานีดับเพลิงห้วยขวาง ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๗

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ **แนวคิดพื้นฐาน ความขัดแย้ง** เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความเห็นไม่ตรงกันหรือมองกันคนละมุม
ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากเมื่อบุคคลรับรู้ไม่เหมือนกัน ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ
ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ความขัดแย้งอาจไม่เป็นประโยชน์ถ้านำไปสู่
กิจกรรมที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์
ถ้าความเห็นที่ต่างกันส่งเสริมหรือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์
จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและนำไปสู่การ
เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เป็นทักษะที่จำเป็นยิ่งของผู้นำ
มีงานวิจัยที่แสดงว่าผู้นำใช้เวลาประมาณร้อยละสี่สิบในการจัดการความขัดแย้ง (Lussig aid Achua,
๒๐๐๗)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลง
รอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ปั่นไว้ และให้ความหมาย คำว่า
“แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้น
ประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีก
ด้วย

พจนานุกรมของเวสเตอร์ (Westers Dictionary) อธิบายว่า ความขัดแย้ง (confid) มาจาก
ภาษาละตินว่า confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการ
เผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ
ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

มีแนวคิดพื้นฐานบางประการ ดังนี้

๑. ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นของที่เกิดขึ้นตามปกติในสังคมความขัดแย้ง
เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラบเท่าที่เรายังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม

๒. ความแตกต่างระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มในประเด็นเกี่ยวกับการรับรู้ มุมมอง ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม ความต้องการ วิธีการ และเป้าหมาย มักจะเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

๓. ทรศณะที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไป แต่เดิมถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งเกิดจากการด้อยความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป ต่อมาเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์โดยช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ในปัจจุบันเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นของจำเป็น เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งก่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นบ่อเกิดของการพัฒนา

๔. ความขัดแย้งอาจจำแนกได้หลายแบบ แต่โดยมากอาจจำแนกออกเป็น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม

๕. ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพ

๖. บุคคลที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมจะได้เปรียบและได้ประโยชน์จากความขัดแย้ง มากกว่าบุคคลที่ไม่รู้จักและไม่เข้าใจความขัดแย้ง

๗. ผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ได้

ในทางการศึกษานั้น ความขัดแย้งมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรมีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

๒. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งาน หรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

๓. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสถานภาพเดิมแต่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

๕.๒ กลุ่มตัวอย่างที่มีความขัดแย้ง โดยแยกเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง จากการศึกษาที่มีความขัดแย้ง โดยสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

๕.๒.๑ ประเด็นการร้องเรียนผู้บังคับบัญชา มาจากการไม่เคารพผู้บังคับบัญชา ซึ่งมาจากอคติที่ต้านลบบกกับผู้บังคับบัญชา ทำให้การร้องเรียนนั้นไม่มีมูลเหตุหรือขาดการไตร่ตรอง จนทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องโดนว่าร้ายกล่าวหา จนถึงตั้งกรรมการสอบสวน ทำให้เสียประวัติและเวลา เมื่อผลออกมาผู้บังคับบัญชาไม่มีมูลความผิด ซึ่งเรื่องดังกล่าวมีแนวทางการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการ ที่แสดงความกระด้างกระเดื่องไม่เคารพผู้บังคับบัญชาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

๕.๒.๒ ประเด็นเรื่องเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม จากการเก็บข้อมูลพบว่ามีข้าราชการที่ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งข้าราชการบางกลุ่มมองเห็นว่าเป็นการเลื่อนขั้นที่มีพวกพ้อง กับกลุ่มบุคคลที่ไม่สร้างผลงานแต่อยากได้ขั้นเงินเดือนซึ่งเป็นความน้อยเนื้อต่ำใจ ทำให้ไม่มีความผูกพันในองค์กร ไม่อยากร่วมกันพัฒนาองค์กรต่อไป

๕.๒.๓ ประเด็นการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ มาจากสาเหตุการแลกเปลี่ยนเวร การแทนเวร และการละเลยไม่ออกเหตุ ทำให้เกิดการขัดแย้งกันในตัวบุคคลที่เห็นความไม่เป็นธรรม

๕.๓ แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานีดับเพลิงและกู้ภัยช่วยชาว
ผู้บริหารสถานีดับเพลิงและกู้ภัยช่วยชาวมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยการใช้วิธีการใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งที่ผ่านมาอยู่ในระดับน้อย แต่ปัจจุบันมีความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทำให้ต้องมีการพิจารณาการบริหารความขัดแย้งใหม่ ซึ่งถ้าไม่เข้าไปยุติความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ในอนาคต เนื่องจากมีความขัดแย้งของข้าราชการที่ไม่เคารพผู้บังคับบัญชานั้นเป็นเรื่องที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลดการปะทะ โดยใช้วิธีการปรับย้าย โยกย้าย ซึ่งเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็เป็วิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้ ข้อดี - ผู้สร้างปัญหาอาจเกิดสติตระหนักรู้จนแก้ปัญหาได้เอง และเป็นบทเรียนอันมีค่าของตัวเองต่อไป ข้อเสีย - ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมา

๕.๔ กระบวนการในการจัดการความขัดแย้งการจัดการความขัดแย้งกับการแก้ไขความ
ขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้ง แต่การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) ไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้ง

เกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งจากประการต่อไปนี้

๑. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือ องค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

๒. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูง เกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

๓. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

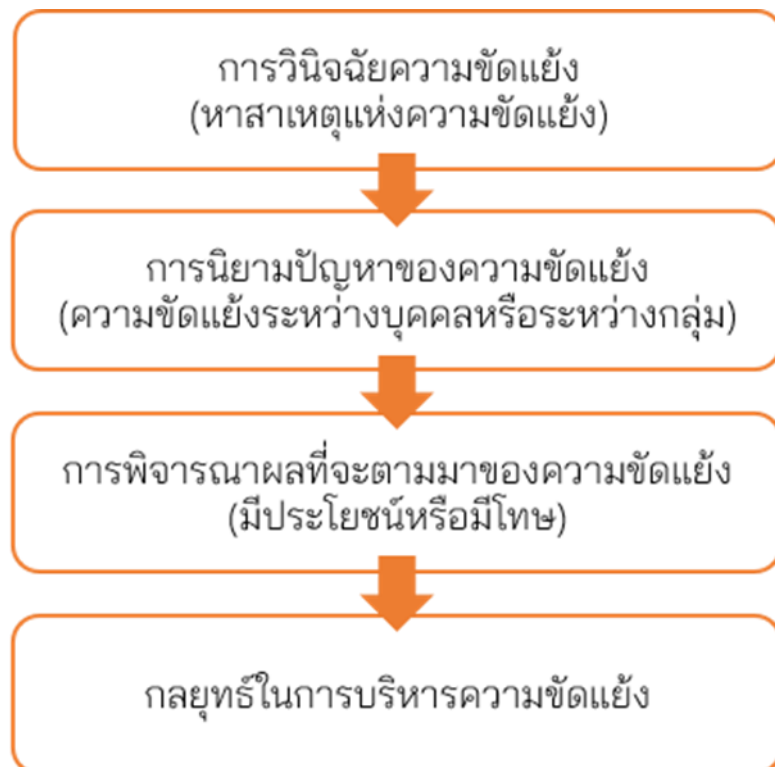
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (conflict management process) แบ่งออก ได้เป็น ๔ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

๒. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

๓. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความ ขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างใด และผลที่จะเกิด ในอนาคตเป็นอย่างใด

๔. กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการ บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ กระบวนการของการจัดการความขัดแย้ง ดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ กระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง

ในกระบวนการจัดการความขัดแย้งนั้น ควรต้องตระหนักถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังต่อไปนี้

๑. ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งองค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์การที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด

๒. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกันก็จำเป็นจะต้องเสียความคิดที่ดีกว่า

๓. ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำภายในกลุ่มขึ้น

ในขณะที่เดียวกันผลที่ตามมาในทางลบของความขัดแย้ง เช่น

๑. การรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งจะถูกบิดเบือน คนโดยมากมักจะมองเห็นว่างานของตนย่อมดีกว่าของคนอื่น

๒. คนที่กลุ่มมักเลือกให้เป็นตัวแทนในการเจรจากับกลุ่มอื่นนั้น มักจะเป็นคนที่มีความคิดสุดโต่งจึงไม่ใช่คนที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มและไม่ใช่ว่าจะช่วยในการแก้ปัญหา

๓. ความขัดแย้งทำให้เกิดจุดบอด มองเห็นความผิดของคนอื่นแต่ไม่เห็นความผิดของตัวเอง ดังนั้น ในการจัดการความขัดแย้งนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้งพยายามหลีกเลี่ยงผลเสียที่จะตามมาซึ่งผลดีจะตามมาจากความขัดแย้ง

๕.๕ ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งมีข้อของง่ายหรือของน่าสนุก แต่เป็นสิ่งท้าทายที่ควรกระทำ เพราะหากเราทำสำเร็จ จะนำความสงบสุขมาสู่หน่วยงานและจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วย วิธีการที่จะจัดการความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จคือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็นได้แก่ สิ่งต่อไปนี้

๕.๕.๑ รู้จักพูด การพูดนั้นสามารถที่จะเป็นได้ทั้งการเพิ่มความขัดแย้งและการลดความขัดแย้ง ในสถานการณ์ความขัดแย้งใด ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักวิธีพูด พูดเพื่อลดความขัดแย้งหรือพูดเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง หลักยึดบางประการในการพูดเพื่อลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๕.๕.๒ รู้จักฟัง ในการจัดการความขัดแย้งนั้น ความสามารถในการฟังมีความสำคัญไม่น้อยกว่าความสามารถในการพูดในการลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งจำเป็นต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและเป็นผู้มีความสามารถในการฟัง

๕.๕.๓ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (positive feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ในบางครั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ (negative feedback) ก็มีความจำเป็นเพราะจะช่วยให้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ถ้าหากผู้รับไม่เปลี่ยนพฤติกรรม ข้อมูลย้อนกลับก็ไม่มีจุดหมาย

๕.๕.๔ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่นเป็นทักษะจำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ การเผชิญหน้ามิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้อำนาจจากถาดงแตกตันหรือ แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่าการทำงานประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๕.๕.๕ การมีความยืดหยุ่น ทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งก็คือ การมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้ ชนะ ความยืดหยุ่น ยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

๕.๕.๖ การเป็นแหล่งวิชาการ เนื่องจากไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อบ่มการแพ้ - ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายแล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้งมิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขา แต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้น การเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง

๕.๕.๗ ทักษะในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง ในการจัดการความขัดแย้งนั้น จำเป็นต้องมีทักษะอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถนี้จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง และสามารถมองเห็นความขัดแย้งเป็นตัวเป็นตนขึ้นมา เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของคู่กรณี สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งนี้อาจประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าจะต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะทำนายผลของความขัดแย้งได้ทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการบริหารความขัดแย้งก็อาจทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้

๕.๖ การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SWOT Analysis

“SWOT” มาจากตัวอักษรย่อของคำ ๔ คำคือ Strengths (จุดแข็ง), Weaknesses (จุดอ่อน), Opportunities (โอกาส), Threats (อุปสรรค) SWOT คือ เทคนิคการวิเคราะห์ทางการตลาดของบริษัทตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด SWOT ถูกใช้งานอย่างแพร่หลายครั้งแรกที่มหาวิทยาลัย Harvard ในสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ ๑๙๖๐

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (EXTERNA: ENVIRONMENT) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร ๒ ตัว คือ โอกาส (OPPORTUNITIES) และ อุปสรรค (THREATS) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (INTERNAL ENVIRONMENT) ขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรอีก ๒ ตัว คือ จุดแข็ง (STRENGTHS) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก ซึ่งองค์กรจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ SWOT analysis ของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

INTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>S๑ โครงสร้างหน่วยงานมีความชัดเจนในภารกิจและบทบาทหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น</p> <p>S๒ สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง มีบุคลากรที่มีความกล้าหาญ เสียสละและกล้าเผชิญเหตุ</p> <p>S๓ บุคลากรของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านอัคคีภัย</p> <p>S๔ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p>
	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W๑ บุคลากรของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีอัตราการย้ายสูง</p> <p>W๒ บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน</p> <p>W๓ ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ไม่มีฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>W๔ ขาดการบูรณาการทำงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ภายในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p> <p>W๕ เน้นทักษะการปฏิบัติมากกว่าด้านวิชาการ</p>
EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS	<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>O๑ สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีกฎหมายรองรับการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนบทบาทและจุดยืนที่ชัดเจนในฐานะหน่วยงาน ซึ่งดำเนินการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของกรุงเทพมหานคร</p> <p>O๒ การมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนมากขึ้น</p>
	<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>T๑ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีประชากรจำนวนมาก มีการขยายตัวของสิ่งปลูกสร้างและอาคารสูงอย่างรวดเร็วซึ่งก่อให้เกิดสาธารณภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัคคีภัย</p> <p>T๒ การขยายตัวของสังคมเมืองที่มีความหนาแน่น ประกอบกับจำนวนประชากรและประชากรแฝง ที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>T๓ กฎหมายไม่ได้ให้อำนาจโดยตรงกับสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานครในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างครบวงจร</p> <p>T๔ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ อาจส่งผลให้สาธารณภัยมีความรุนแรงมากขึ้น</p> <p>T๕ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>T๖ ประชาชนยังขาดความตระหนักในการเฝ้าระวังภัยที่อาจจะเกิดขึ้น</p> <p>T๗ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - ๑๙)</p>

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่มีอยู่สามารถสร้างกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละคู่ของ TOWS Matrix จะมีลักษณะกลยุทธ์เป็นแนวทางที่แตกต่างกันไปดังนี้

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (strength)</p> <p>S๑ โครงสร้างหน่วยงานมีความชัดเจนในภารกิจและบทบาทหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น</p> <p>S๒ บุคลากรที่มีความกล้าหาญเสียสละ และกล้าเผชิญเหตุ</p> <p>S๓ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านอค์กีย์</p> <p>S๔ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W๑ บุคลากรมีอัตราการย้ายสูง</p> <p>W๒ บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน</p> <p>W๓ ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ไม่มีฐานข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>W๔ ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ภายในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p> <p>W๕ เน้นทักษะการปฏิบัติมากกว่าด้านวิชาการ</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <p>O๑ มีกฎหมายรองรับการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนบทบาทและจุดยืนที่ชัดเจนในฐานะหน่วยงาน ซึ่งดำเนินการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของกรุงเทพมหานคร</p> <p>O๒ การมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนมากขึ้น</p>	<p style="text-align: center;">SO</p> <p style="text-align: center;">ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <p>S๑+O๑ สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีโครงสร้างหน่วยงานที่ชัดเจนในภารกิจรวมทั้งมีกฎหมายรับรองการทำงานซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนบทบาทในการเป็นหน่วยงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>S๒,๓,๔+O๒ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีความกล้าหาญกล้าเผชิญเหตุ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร รวมทั้งการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนสามารถผลักดันให้สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีศักยภาพความพร้อมในด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p style="text-align: center;">ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <p>O๑+W๑,๒,๓ การมีกฎหมายที่รองรับการทำงานทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>W๔+O๒ การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p> <p>W๑+O๑ พิจารณาการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเพิ่มการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต้องงานบรรเทาสาธารณภัย</p>

อุปสรรค (Threat)	ST	WT
<p>T๑ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีประชากรจำนวนมาก มีการขยายตัวของสิ่งปลูกสร้างและอาคารสูงอย่างรวดเร็วซึ่งก่อให้เกิดสาธารณภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัคคีภัย</p>	<p>ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p>	<p>แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)</p>
<p>T๒ การขยายตัวของสังคมเมืองที่มีความหนาแน่น ประกอบกับจำนวนประชากรและประชากรแฝง เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>S๑+T๑,๒ การที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนในเรื่องการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยร่วมกับบุคลากรมีความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้สามารถรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจไม่ตีพ้อ จึงต้องมีการขยายอัตรากำลังให้เพียงพอต่อเหตุภัยพิบัติที่อาจเกิดเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้จากปัจจัยของความหนาแน่นประชากรในพื้นที่</p>	<p>W๑,๒,๓+T๓ ควรมีการกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ถูกต้องเป็นธรรมและตอบสนองต่อภารกิจของสถานีดดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง เพื่อบำรุงขวัญบุคลากรที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p>
<p>T๓ กฎหมายไม่ได้ให้อำนาจโดยตรงกับสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างครบวงจร</p>	<p>S๔+T๕,๗ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควรเพิ่มทักษะความชำนาญที่จำเป็นต่อองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และการแพร่ระบาดของโรคโควิด</p>	<p>W๓,๕+T๕ พัฒนาการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น</p>
<p>T๔ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศอาจส่งผลให้สาธารณภัยมีความรุนแรงมากขึ้น</p>		
<p>T๕ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p>		
<p>T๖ ประชาชนยังขาดความตระหนักในการเฝ้าระวังภัยที่อาจจะเกิดขึ้น</p>		<p>W๔+T๖ ส่งเสริมการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ภายในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานของสถานีดดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง</p>
<p>T๗ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - ๑๙)</p>		

๕.๗ ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol ทฤษฎี POCCC นั้นมาจากหน้าที่ ๕ ประการ ที่ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) กำหนดขึ้นสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ในแต่ละหน้าที่นั้นต่างก็มีความสำคัญในตัวเอง ขณะเดียวกันก็มีการเชื่อมโยงและส่งผลในกันและกัน เพื่อให้การทำงานสมบูรณ์และประสบความสำเร็จอีกด้วย โดยรายละเอียดของหน้าที่ทั้ง ๕ ประการ นั้นมีดังนี้

- P-Planning การวางแผน
- O-Organizing การจัดการองค์กร
- C-Commanding การบังคับบัญชาสั่งการ
- C-Coordinaiton การประสานงาน
- C-Controlling การควบคุม

๕.๗.๑ P-Planning: การวางแผน

การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการเป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งการวางแผนนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์บวกกับ

จินตนาการในการบริหารจัดการที่คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ การทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุความสำเร็จ

*โดยสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางได้กำหนดแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน

๕.๗.๒ O – Organizing: การจัดองค์กร

การกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงาน ครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย หากองค์กรมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบระเบียบ แบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนพอกับที่ต้องการ ก็ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และโอกาสบรรลุผลสำเร็จที่สูง

*สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางได้จัดทำ job description เพื่อกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงจำนวนคนให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยมีการแบ่งชุดการปฏิบัติงานออกเป็น ๔ ชุด แต่ละชุดระบุหน้าที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

๕.๗.๓ C – Commanding: การบังคับบัญชาสั่งการ

การจัดองค์กรตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหมู่มาจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ ดูแลพร้อม ตลอดจนสอดส่องปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุด ข้อดีในการมีอำนาจสั่งการอีกอย่างก็คือช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาด ว่องไว ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนด้วย และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้างๆ ในยามที่เกิดวิกฤติ

*สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีการจัดองค์กรและโครงสร้างการทำงานชัดเจน โดยกำหนดสายการบังคับบัญชาตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานจำนวนมากย่อมเกิดปัญหาในการสั่งการที่ไม่ชัดเจน และการสั่งการที่ทับซ้อนกัน โดยยึดคำสั่งผู้บังคับบัญชาเหนือตนเป็นสำคัญ

๕.๗.๔ C – Coordination: การประสานงาน

หมายถึงภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนวยให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ ทุกอย่างหากขาดการประสานงานที่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เมื่อมีการแบ่งโครงสร้างตลอดจนมอบหมายงานให้กับแต่ละส่วนชัดเจนแล้วการประสานงานให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุดนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแต่ละส่วนต้องทำงานสอดประสานกันเพื่อผลสำเร็จเดียวกันนั่นเอง การประสานงานที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กรเช่นกัน

*สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีการเชื่อมโยงประสานงานกับสถานีดับเพลิงอื่นที่อยู่ภายในเขตเดียวกันตลอดเวลาเพื่อขอรับการประสานความร่วมมือเมื่อมีเหตุที่ไม่สามารถเผชิญได้อย่างทันท่วงที

๕.๗.๕ C – Controlling : การควบคุม

การควบคุมในที่นี้หมายถึงการกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ประครองการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในเรื่องของกรอบเวลา มาตรฐานการปฏิบัติการ

ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น การควบคุมนี้ยังรวมไปถึงการบริหารที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคลอีกด้วย แต่รวมถึงทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ผลผลิตที่ได้ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงานทั้งหมดด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

*สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีการควบคุมการบริหารจัดการให้แผนงานสำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อหากมีข้อขัดข้องจะมีวิธีการแก้ไขอย่างทันท่วงที

ทฤษฎี POCCC ของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการที่คิดค้นขึ้นเพื่อรองรับการทำงานกับคนหมู่มาก แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร จำนวนคน และประเภทของธุรกิจด้วยเช่นกัน เพราะหลักการนี้มีความเป็นสากลที่ปรับใช้ได้กับทุกสายงานและสาขาอาชีพ ถึงแม้หลักการนี้จะเป็นหลักการที่เกิดขึ้นมานานแล้วแต่หัวใจของหลักการบริหารจัดการนี้ยังคงมีประโยชน์และใช้ได้ดีสำหรับในยุคปัจจุบันด้วย ซึ่งหลายองค์กรก็นำเอา POCCC ไปประยุกต์ใช้เป็นหลักการในการบริหารองค์กรของตนได้อย่างประสบความสำเร็จทีเดียว

๕.๘ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุดกับสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง จากการศึกษาความขัดแย้งของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง พบว่ามีความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลอยู่ในระดับมาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับน้อย ขอยกการบริหารความขัดแย้งเป็น ๒ ระดับดังนี้

๑. การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งนี้เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยคือเพื่อเข้าไปหาสภาพการณ์ของความขัดแย้ง หาสาเหตุของความขัดแย้งโดยใช้วิธีการพบปะพูดคุยสอบถามถึงปัญหาสาเหตุของแต่ละบุคคล เมื่อพบปัญหาสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ทำให้การนำกลยุทธ์ที่ดีที่สุดมาบริหารคือการใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นวิธีที่ผู้บริหารหลายคนนิยมนำมาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยอ้างระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ต้องเผชิญหน้าหรือกระทำตามข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์เพื่อเข้าไปควบคุมความขัดแย้งไม่ให้ลุกลาม จนเกิดความวุ่นวาย ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายได้

๒. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับน้อย การจัดการความขัดแย้งใช้วิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดการแข่งขันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาได้ การแข่งขันนี้เพื่อเพิ่มให้ระหว่างกลุ่มเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้ากลุ่มใดสามารถปฏิบัติงานได้ดีก็จะได้รับค่านายกองชมเชย ให้รางวัล ความดีความชอบ เป็นต้น

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ ศึกษาแนวคิดพื้นฐาน ความขัดแย้ง

๖.๒ ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีความขัดแย้งโดยแยกเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

๖.๓ ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

๖.๔ ศึกษากระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง

๖.๕ ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง

๖.๖ การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SWOT Analysis

๖.๗ ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol

๖.๘ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุดกับ
สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

ระยะเวลาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ระยะเวลาการปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ เมษายน ถึง พฤษภาคม ๒๕๖๗
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้าราชการสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง

ลำดับ	การดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				พ.ศ.	ผู้เกี่ยวข้อง
		พ.ศ.๒๕๖๖				๒๕๖๗	
		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	พ.ค.	
	P=Plan						
๑	การศึกษาและรวบรวมข้อมูล	↔					ผู้ศึกษา
๒	การสังเกตการณ์เหตุการณ์ความขัดแย้ง	↔					ผู้ศึกษา
	D=Do						
๓	การกำหนดงานตามตำแหน่งหน้าที่		↔				ผู้บริหารสถานีฯ
๔	การกำหนดสายการบังคับบัญชา		↔				ผู้บริหารสถานีฯ
๕	การกำหนดสายการประสานงาน		↔				ผู้บริหารสถานีฯ
	C=Check						
๖	เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์หลังการกำหนดสายงาน		↔				ผู้ศึกษา
๗	สรุปผลการวิเคราะห์จากการ สัมภาษณ์		↔				ผู้ศึกษา
	A=Action						
๘	ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากการ กำหนดสายงานตามหน้าที่				↔		ผู้ศึกษา ผู้บริหารสถานีฯ
๙	ฐานข้อมูลเหตุความขัดแย้งจาก พฤติกรรมของข้าราชการสถานี ดับเพลิงห้วยขวาง					↔	ผู้ศึกษา ผู้บริหารสถานีฯ

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

- ๗.๑ ทำให้ทราบถึงมูลเหตุความขัดแย้งของข้าราชการสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง
- ๗.๒ ผู้บริหารสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางสามารถใช้เป็นแนวทางการดำเนินการจัดการ
ความขัดแย้ง
- ๗.๓ เจ้าหน้าที่ดับเพลิงห้วยขวางมีสุขภาพจิตที่ดี ส่งผลให้งานบริการประชาชนมีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

๘. งบประมาณ

สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางใช้งบประมาณของสถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวาง จำนวน ๒,๘๐๐ บาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ค่าอาหารจัดเลี้ยงประชุม = ๒,๘๐๐ บาท
(วันละ ๓๕ บาท x ๒ วัน x ๔๐ คน)

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ระดับผลผลิต (Output)

๙.๑.๑ สถานีดับเพลิงและกู้ภัยห้วยขวางมีฐานข้อมูล ความขัดแย้งภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งและเป็นข้อมูลให้กับสถานีดับเพลิงอื่น

๙.๑.๒ ลดความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสถานีดับเพลิง

๙.๒ ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๙.๒.๑ เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อกันและต่อผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๘๐

๙.๒.๒ บุคลากรในสถานีดับเพลิงมีความสุขและความภาคภูมิใจในการทำงาน ร้อยละ ๘๕

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

๙.๒.๑ จำนวนการขอย้ายออกจากสถานีดับเพลิง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๙.๒.๒ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๙.๒.๓ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บริหารควรมีการนำเทคนิคการบริหารความขัดแย้งเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะทำงานให้สำเร็จ

๑๐.๒ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ควรมีแนวทางการเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข ความพอเพียงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในสถานีดับเพลิง

๑๐.๓ สมควรนำแนวทางที่ได้ไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาบุคลากรย้ายเปลี่ยนสายงาน ทำให้ขาดแคลนบุคลากรในหน่วยงานได้