

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Relationship between conflict management and organizational citizen behavior of
Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province

บุญทริกา วงษ์วานิช^{1*} และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร²
Boontharika Wongwanich^{1*} and Tippiarat Laohavichien²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($r=0.87$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the conflict management 2) study the organizational citizen behavior and 3) study the relationship between the conflict management and organization citizenship behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province. The samples used in this study were from 400 workers of

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

¹ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² Faculty of Business Administration, Kasetsart University

* Corresponding author. E-mail: Boontharika_w@rmutt.ac.th

Rojana Industrial Park in Ayutthaya province. The instruments used in this research were questionnaires. The data were analyzed through frequency, percentage, standard deviation and Person's correlation coefficient. The results revealed that the opinions of Rojana Industrial Park's workers in Ayutthaya province toward conflict management were at high level, except the competition were at moderate level. The organizational citizen behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province were at high level. The relationship between conflict management and organization citizenship behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province was entirely positive at very high level ($r=0.87$) with statistically significant.

Keywords: conflict management, organizational citizen behavior

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นหน้าที่หนึ่งซึ่งผู้บริหารไม่สามารถมองข้ามไปได้ โดยเฉพาะการทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทุกคนย่อมอยากให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน พฤติกรรมหนึ่งที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior : OCB) โดยเป็นลักษณะพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาด้วยความสมัครใจ ในการสนับสนุนองค์กร โดยไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม และไม่ใช่ว่าต้องปฏิบัติ อีกทั้งไม่ได้มีการระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคคลพึงประพฤติปฏิบัติอย่างไม่คำนึงถึงรางวัลผลตอบแทนจากองค์กร และถ้าไม่ปฏิบัติก็ไม่มีความเสียหายใดๆ (Organ, 1988) โดยจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรม

การเรียนรู้ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา (ธีรพร ทองชะโงก, 2559) ซึ่งพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) ล้วนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ที่มีอิทธิพลมากที่สุด

การทำให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมที่ดีได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากองค์กรทุกองค์กรเป็นที่รวมกันของคนหมู่มากที่มีความคิดที่หลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน แต่จำเป็นต้องมาอยู่ร่วมกันย่อมมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่เราต้องการ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) และจากงานวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น

งานวิจัยของ สุมล ชิดสกุล (2557) ที่ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงพยาบาลของรัฐกรณีโรงพยาบาลในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 17 พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมทำตามอยู่ในระดับสูง และมีความเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการแข่งขัน ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม

นิคมอุตสาหกรรมโรจนะถือได้ว่าเป็นสวนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่ปัจจุบันมีโรงงานดำเนินกิจการอยู่ในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะถึง 211 โรงงาน มีพนักงานกว่า 81,184 คน (สำนักงานสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ข้อมูล ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2559) และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ให้ความสนใจมาตั้งโรงงานในสวนอุตสาหกรรมดังกล่าว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นหลัก โดยการศึกษาจะทำให้ทราบถึงข้อมูลการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน และการแสดงออกของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานอย่างครอบคลุม ซึ่งจากการสังเกตเบื้องต้นพบว่าสภาพการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ หรือแม้แต่ฝ่ายเดียวกัน มักมีความคิดเห็นในหลักการและการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง

ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ส่งผลให้การทำงานขาดการประสานงานกัน งานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และท้ายสุดอาจทำให้งานไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกเน้นที่ตัวพนักงาน เพราะจะทำให้ทราบถึงลักษณะ รูปแบบ และความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรและวิธีที่พนักงานเลือกใช้ในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา พร้อมนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อีกทั้งไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย โดยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าได้ดัง (Figure 1)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

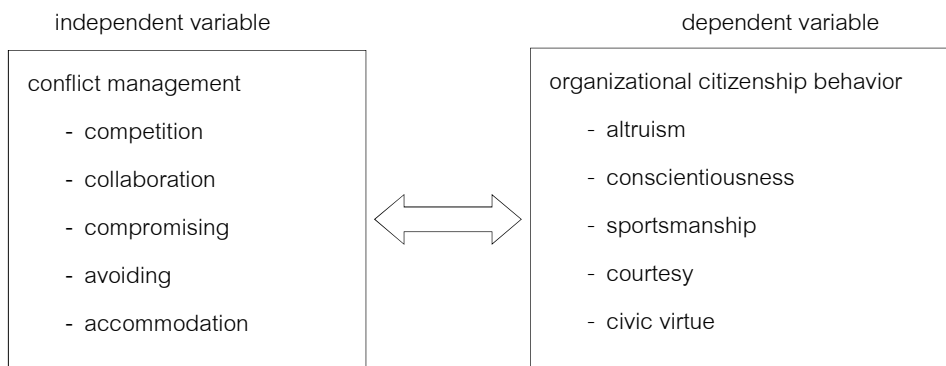


Figure 1 Conceptual framework for investigating.

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 81,184 คน จากการใช้สูตรหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรแบบทราบจำนวนประชากรของ Yamane (1973) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 หรือมีค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 0.05 ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 398 คน โดยผู้วิจัยได้ปรับเป็น 400 คน และทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 450 ชุด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) และได้ทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานจำนวน 400 ชุด

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา

ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ (check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่ได้ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ Thomas, & Killmann (1974) โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้านรวม 25 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert (1967)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจาก สิทธิ์สร กระแสสุนทร (2554) ตามแนวคิดของ Organ (1988) โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้านจำนวน 20 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert (1967)

การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามด้วยการศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดใน

การวิจัยและหาคุณภาพของเครื่องมือโดยทำการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (the coefficient of alpha) ตามวิธีของ Cronbach (1990) ในการทดสอบ ซึ่งพบว่าค่าถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง มีค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคอัลฟาเท่ากับ 0.86 และค่าถามเกี่ยวกับการแสดงออกของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคอัลฟาเท่ากับ 0.88 ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานค่าความเชื่อมั่นของเกียรตินาค ศรสีสุข (2552) ที่ได้เสนอว่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเกินกว่า 0.71 เป็นค่าที่มีความน่าเชื่อถือสูง

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation analysis)

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง (ร้อยละ 51.3) มีอายุระหว่าง 25-35 ปี (ร้อยละ 60.3) มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 80.3) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 51.3) และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 60.5)

ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมสามารถสรุปได้ดัง (Table 1)

Table 1 Overview of average and standard deviation of opinions about conflict management of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province.

conflict management	$\bar{x}$	S.D.	opinion level
1. competition	3.27	1.19	moderate
2. collaboration	3.88	0.59	high
3. compromising	3.99	0.62	high
4. avoiding	4.05	0.50	high
5. accommodation	3.99	0.52	high
total	3.88	0.48	high

จาก (Table 1) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ การร่วมมือ มีเพียงการเอาชนะเท่านั้นที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัด
ของการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมสรุปได้ดัง (Table 2)

Table 2 Overview of average and standard deviation of opinions about organizational citizen behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province.

organizational citizen behavior	$\bar{x}$	S.D.	opinion level
1. altruism	3.71	0.72	high
2. conscientiousness	3.64	0.72	high
3. sportsmanship	3.68	0.67	high
4. courtesy	3.89	0.60	high
5. civic virtue	3.75	0.66	high
total	3.84	0.47	high

จาก (Table 2) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น และ
เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการสานักต่อหน้าที่ตามลำดับ
ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณา ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง
เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิก
ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น รองลงมา คือ ที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมทำให้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมสรุปได้ดัง (Table 3)

Table 3 Overview of product moment correlation analysis between conflict management and organizational citizen behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province.

conflict management	organizational citizen behavior						relationship level
	altruism	conscientiousness	sportsmanship	courtesy	civic virtue	organizational citizen behavior	
competition	0.34 ^{***}	0.44 ^{***}	0.25 ^{***}	0.61 ^{***}	0.43 ^{***}	0.47 ^{***}	medium
collaboration	0.68 ^{***}	0.66 ^{***}	0.70 ^{***}	0.34 ^{***}	0.58 ^{***}	0.70 ^{***}	high
compromising	0.63 ^{***}	0.59 ^{***}	0.72 ^{***}	0.27 ^{***}	0.55 ^{***}	0.65 ^{***}	high
avoiding	0.63 ^{***}	0.57 ^{***}	0.64 ^{***}	0.34 ^{***}	0.55 ^{***}	0.64 ^{***}	high
accommodation	0.72 ^{***}	0.57 ^{***}	0.75 ^{***}	0.37 ^{***}	0.61 ^{***}	0.71 ^{***}	high
conflict management	0.80 ^{***}	0.79 ^{***}	0.79 ^{***}	0.61 ^{***}	0.75 ^{***}	0.87 ^{***}	highest

^{***} significant level $p < 0.01$

จาก (Table 3) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ในระดับสูงมาก ($r=0.87$) เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้านพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นในทางบวกมากที่สุด ($r=0.75$) ส่วนวิธีการเอาชนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นในทางบวกน้อยที่สุด ($r=0.25$)

อภิปรายผล

จากความคิดเห็นของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กร พบว่าวิธีที่พนักงานนิยมใช้มากที่สุดคือการหลีกเลี่ยง เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามพบว่าพนักงานจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ไม่ชอบและไม่สบอารมณ์ หรือให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนเมื่อเกิดปัญหาขึ้น หรือพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้งหรือไม่ทำการแก้ปัญหาใดๆ เลย จนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ และจากผลการวิจัยที่พบว่าพนักงานเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุดด้วยมีสาเหตุมาจากพนักงานคิดว่าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผลที่ตามมาก็ไม่ได้ทำให้งานดีขึ้นแต่อย่างใด และด้วยลักษณะงานเป็นงานประจำที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาเพื่อให้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด พนักงานจึงพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ความตึงเครียด และส่งผลให้ไม่สบายใจทั้งกับตนเองหรือกับผู้ร่วมงาน ด้วยการไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ เพียงรับผิดชอบงานตามหน้าที่เท่านั้นก็พอ โดยใช้วิธีปล่อยให้เวลาผ่านไปทุกอย่างก็จะดีขึ้นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิญา นามภักดิ์ และ อรนนท์ กลั่นพูระ (2558) ที่ทำการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือการพยายามออกจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและพยายามใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้การเงียบในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง แม้โดยส่วนตัวจะเห็นว่าสิ่งนั้นไม่ถูกต้อง และไม่เกิดการตัดสินใจใดๆ ที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหากก็ตาม

ส่วนวิธีที่พนักงานเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้งคือวิธีการเอาชนะ ซึ่งโดยปกติแล้ววิธีการเอาชนะเป็นลักษณะการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในการจัดการกับความขัดแย้ง และโดยลักษณะการทำงานของพนักงานแล้วมักไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาพนักงานจึงใช้วิธีการหาข้ออ้างเหตุผลต่างๆ เพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงาน โดยการหาวิธีให้เพื่อนร่วมงานเชื่อว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของตนเองเป็นวิธีที่ดีที่สุด และพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะเลือกใช้วิธีนี้น้อยที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธนา จันแก้ว (2556) ที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธร อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ที่เลือกใช้วิธีการจัดการความ

ขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อยที่สุด และวิธีนี้ใช้ได้เป็นครั้งคราวเท่านั้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) ที่ทำการศึกษาหาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยพบว่าผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะน้อยที่สุด เนื่องจากเห็นว่าเป็นวิธีที่ไม่ส่งผลดีต่อผู้ใด

จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ว่าพนักงานเลือกวิธีการจัดการด้วยความหลีกเลี่ยง ซึ่งไม่ใช่วิธีการจัดการความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ด้วยเป็นหนทางที่พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างจริงจังและเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในลักษณะการไม่สู้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเอง โดยผู้อื่นพยายามวางตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ แพ้-แพ้ (lose-lose solution) คือสูญเสียผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Thomas, 1976) ซึ่งไม่ใช่หนทางของการจัดการความขัดแย้งที่ดี ผู้บริหารจึงควรหาวิธีและข้อยุติของความขัดแย้งอย่างเหมาะสมเพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร

ส่วนผลการวิจัยด้านการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามพนักงานมีการแสดงพฤติกรรมที่มีการคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจเกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญต่อการเคารพซึ่งกันและ

กันของทุกคนทุกระดับ โดยเคารพการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน และยอมปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินี โลหะเจริญ (2558) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรบริษัท จีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าบุคลากรมีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นในระดับมาก ด้วยการไตร่ตรองพฤติกรรมการปฏิบัติตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้ง การพูด การติดต่องาน และยังสามารถอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ซึ่งอธิบายได้ว่าการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่เนื่องจากผู้วิจัยยังไม่พบว่าม้งานวิจัยใดที่หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร แต่พบว่าม้งานวิจัยที่มีการใช้ตัวแปรที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ ธาณินทร์ เลิศพันธ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต เรืองขจร (2557) ที่ศึกษาการบริหารความ

ขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ซึ่งพบว่า การบริหารความขัดแย้งที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์กรล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งในทางลบและทางบวก

จากความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่มีความสัมพันธ์ด้านบวกในระดับที่สูงมาก ทำให้เห็นได้ว่าหากพนักงานมีจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมย่อมส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) ที่ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์กร โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะทำให้ระบบสังคมในองค์กรดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญทริกา วงษ์วานิช และทิพรรัตน์ เลหาวิเชียร (2560) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อความขัดแย้ง ทั้งในด้านของการช่วยขจัดความขัดแย้งและมีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็ส่งผลต่อความขัดแย้งในการช่วยลดระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่สร้างผลดีต่อองค์กร อีกทั้งเมื่อพิจารณาผลการจัดการความขัดแย้งเป็นรายด้านยังพบว่า การยอมให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านความอดทนอดกลั้นมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานใช้วิธีการยอมให้ในระดับสูง พนักงานก็

ต้องใช้ความอดทนอดกลั้นในการทำงานร่วมกันสูงเช่นกัน ซึ่งในทางปฏิบัติอาจส่งผลดีในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เนื่องจากความขัดแย้งไม่ได้หมดไป อีกทั้งพนักงานยังต้องใช้ความอดทนอดกลั้นในการทำงาน เพื่อให้ไม่เกิดความขัดแย้ง ในไม่ช้าความขัดแย้งที่ไม่ได้แก้ไขอย่างถูกต้อง ก็จะกลับมาเป็นปัญหาอีก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสนับสนุนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน ที่ให้ทั้งสองฝ่ายแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานไม่ต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานร่วมกันจากการที่ต้องยอมรับ หรือยอมเสียสละให้อีกฝ่ายอย่างเดียวเสมอไป

สรุป

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

- 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด ส่วนวิธีการเอาชนะเป็นวิธีที่พนักงานเลือกใช้น้อยที่สุด
- 2) ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่าพนักงานมีการแสดงพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นมากที่สุด ส่วนการแสดงพฤติกรรมการสำนึกต่อหน้าที่ที่มีการแสดงพฤติกรรมด้านนี้น้อยที่สุด
- 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์กร พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก ซึ่งพบว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นมากที่สุด ส่วนวิธีการเอาชนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการหลีกเลี่ยง ซึ่งหากพิจารณาแล้วการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงนี้ไม่ใช่วิธีที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นวิธีที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใด และไม่ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง และอาจส่งผลให้ปัญหายิ่งลุกลามไปเกินกว่าจะแก้ไขได้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานด้วยวิธีการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เนื่องจากเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดผลดีและความพึงพอใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ด้วยการให้พนักงานเรียนรู้ความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ส่วนการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับที่ค่อนข้างสูงทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่น้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากการสำนึกต่อหน้าที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรเป็นผู้กำหนด ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้พนักงานมีความสำนึก

ต่อหน้าที่มากขึ้น อาจมีการแก้ไขกฎระเบียบโดยให้พนักงานร่วมกันพิจารณาหากฎระเบียบในการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสมต่อไป และจากผลการวิจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้บริหารบุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง หรือองค์กร ต้องตระหนักถึงและทำความเข้าใจ ด้วยการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน ในทางตรงข้ามก็ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเพื่อช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีศึกษาเปรียบเทียบความเหมือนความแตกต่างและข้อจำกัด ของการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยควรทำการศึกษาในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ด้านเชื้อชาติ ประเภทอุตสาหกรรม หรือในบริบทของวัฒนธรรม ผู้ศึกษาคาดว่า ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้ในอนาคต ด้วยการนำไปวางแผน ควบคุม ในการดำเนินการวิจัยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัย*. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช้าง.
- คณิต เรืองขจร. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*

- ทั้ง 4 แห่ง (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธานินทร์ เลิศพันธุ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่าง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 3 (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธีรพร ทองชะโชค. (2559). อิทธิพลของพฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ องค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(1), 125-158.
- นลินี โลหะเจริญ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึง พอใจในงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรของบุคลากร บริษัท จีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(1), 98-115.
- บุญฑริกา วงษ์วานิช, และทิพย์รัตน์ เลาหิเขียว. (2560). การ จัดการความขัดแย้งและพฤติกรรม การเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 33-45.
- ยุพธนา จันแก้ว. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัด นครราชสีมา (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สิริสร กระแสร์สุนทร. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ ข้าราชการสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการ ผู้แทนราษฎร (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สมล ชิดสกุล. (2557). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงพยาบาลของรัฐ กรณีโรงพยาบาลในเขตตรวจ* ราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 17. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 6(3), 146-154.
- วัลลพ ล้อมตะคุ. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ พนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- อริษา จามภักดี, และอรอนันท์ กลันทปุระ. (2558). สาเหตุและ การจัดการความขัดแย้งในองค์กรการปกครองส่วน ท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 26(2), 95-103.
- อุดมศักดิ์ มั่นทน. (2559). สาเหตุและวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 10(2), 119-133.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing*. (5th ed). New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Massachusetts.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the orifical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. New York: Xicom.
- Yamane, T. (1973). *Statistics an introduction analysis*. New York: Harper & Row.