

ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG และมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ที่มีผลต่อ
ความขัดแย้งในองค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

Employee Needs according to ERG theory and Interpersonal Relationship in
Organization Affecting Organizational Conflict in Electronic Industry
That affects conflicts in organizations in the electronics industry

นาถรพี ชัยมงคล¹ และ กฤษดา เชียงวัฒนสุข²

(Nartrapee Chaimongkol and Krisada Chienwattanasook)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG ระดับมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 และระดับความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และ 2. อิทธิพลของแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีที่ตั้งโรงงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 514 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า ความต้องการด้านความสัมพันธ์ของพนักงานมีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านกระบวนการในทิศทางตรงกันข้าม และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในด้านวาจาสุภาพและด้านความเสมอภาค จะมีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงานและด้านกระบวนการในทิศทางตรงกันข้าม สำหรับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในด้านการทำตนให้เป็นประโยชน์นั้น มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ความต้องการตามทฤษฎีอีอาร์จี มนุษยสัมพันธ์ ความขัดแย้งในองค์กร

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 12110

Assistant Professor ,Lecturer in Economics Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi 12110

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 12110

Lecturer in Management Program Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi 12110

Corresponding author : nartrapee_c@mutt.ac.th

ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) the employee's motivation level according to the ERG theory, interpersonal relationship according to Sangahavatthu-4 and organizational conflict; and 2) influence of employee's motivation according to ERG theory and interpersonal relationship according to Sangahavatthu-4 on the employee's organizational conflicts in electronics industry. Studied population was employees working in electronics industry located in Bangkok and metropolitan area and there were 514 employees being selected as studied samples. The data collection used the questionnaire. Data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results of the study showed that employee needs in terms of employee's relationship affected organizational conflicts in relation to relationship with colleagues and opposite direction process. In the meantime, interpersonal relationship according to Sangahavatthu-4 in terms of convincing speech and equitable treatment affected organizational conflicts in relation to work and opposite direction process. Additionally, interpersonal relationship according to Sangahavatthu-4 in terms of voluntary affected organizational conflicts in relation to work and relationship with colleagues in the same direction at the statistically significant level as of 0.05.

Keywords : Needs according to ERG theory, Interpersonal Relationship, Organizational Conflict

Article history: Received 22 February 2019

Revised 1 April 2019

Accepted 2 April 2019

1. บทนำ

ประเทศไทยถือเป็นฐานการผลิตที่สำคัญในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของโลกมานานกว่า 40 ปี อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญต่อความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ในเดือนมกราคมถึงสิงหาคม พ.ศ. 2560 มีโรงงานขออนุญาตประกอบกิจการเพิ่มจำนวน 54 ราย โดยมีมูลค่าเงินลงทุนถึง 22,144 ล้านบาท ปัจจุบันมีจำนวนผู้ประกอบการรวม 2,364 ราย มีสัดส่วนแรงงานรวม 721,832 คน (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2560 อ้างถึงในสายงานวิชาการ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2560)

ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงของอุตสาหกรรมนี้ องค์กรทั้งหลายจึงต้องให้ความสำคัญกับระบบบริหารและการจัดการที่สามารถปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายนั้น จะมุ่งให้ความสำคัญเพียงเทคโนโลยีอย่างเดียวนั้นคงไม่อาจแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรมองข้ามบุคลากรที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าของตน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรและผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ การจูงใจบุคลากรในองค์กรนับเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากจะส่งผลต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานของตน ซึ่งสามารถสร้างโดยการด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การดำเนินงานในองค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันนอกจากจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงานแล้ว ยังส่งผลดีต่อบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและยังช่วยลดความขัดแย้งในที่อาจเกิดขึ้น แม้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน แต่หากสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความตื่นตัว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่ควรจัดการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (De Dreu & Van, 1997)

Chung & Chienwattanasook (2016) ระบุว่า การอยู่ร่วมกันของบุคลากรอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ เนื่องจากการแตกต่างทางบุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อและค่านิยมของตน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นสายใยที่นำทุกคนมาสู่ความมีไมตรีจิต ผูกพันและร่วมมือกัน ผู้บริหารอาจนำแนวคิดทางพุทธศาสนาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีในองค์กรของตน เช่น หลักสังคหวัตถุ 4

หลักสังคหวัตถุ 4 คือ หลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้คนมีความรักความสามัคคี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารในองค์กรเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ ดังนั้นการใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารจึงมีความน่าสนใจที่ทำให้ผู้วิจัยนำมาศึกษา โดยเฉพาะในองค์กรที่อยู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการแข่งขันสูงและต้องปรับตัวตลอดเวลา ซึ่งการปรับตัวในแต่ช่วงของสภาวะเศรษฐกิจอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ซึ่ง

ถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรถ้าหากสามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความตื่นตัว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเลือกศึกษาในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันนี้กำลังเผชิญต่อความท้าทาย โดยเฉพาะในการบริหารงานและดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่มีความคล่องตัวน้อยลง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้เนื่องจากประสบปัญหาเชิงโครงสร้างทำให้สินค้าที่ผลิตเริ่มไม่สนองต่อความต้องการของตลาดโลก จากยอดขายที่ชะลอตัวมาตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2558 ทำให้หลายบริษัทมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ มีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในด้านต้นทุนเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไร อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการในตลาดโลกและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันตลอดจนการพัฒนาทักษะความสามารถของแรงงาน (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2559) ซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งในสถานะสถานการณ์ที่ต้องมีทั้งการปรับโครงสร้างการผลิต การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเพิ่มขีดความสามารถของแรงงาน อาจนำมาสู่การเกิดภาวะการดำเนินงานที่มีบรรยากาศที่ตึงเครียดและอาจนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้สูง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าว รวมถึงการเข้าใจถึงแรงจูงใจของพนักงานจะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนี้ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องในมิติของบุคคลากรของตนเพื่อป้องกันปัญหาทางด้านความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG ระดับมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 และระดับความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG มนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สมมติฐานการศึกษา

1. แรงจูงใจของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ตามทฤษฎี ERG มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

2. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ

การจูงใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้เขาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ จนทำให้มีความสนใจและมีการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่การศึกษาแนวความคิดระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับที่มีความซับซ้อน ซึ่งรวมไปถึงการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี (ERG theory) ของอัลเดอร์เฟอร์ ที่เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่มีความแตกต่างตรงที่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ (กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2556) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้นความต้องการมีความสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อบุคคลภายนอกด้วยความสัมพันธ์ และ ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs: G) ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนทำงาน ความต้องการเหล่านี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะให้ประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานทั้งส่วนของตนและของส่วนรวมในอนาคตได้เป็นอย่างดี (อรนุช โชติพิมพ์ และคณะ, 2557)

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม

Chung & Chienwattanasook (2016) อธิบายว่า หลักสังคหวัตถุธรรมเป็นหลักปฏิบัติสำหรับที่จะให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจมีความสอดคล้องกับหลักการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ซึ่งหลักการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่หน้าที่หลักแต่ช่วยส่งเสริมให้องค์การมีสภาพการณ์ หรือ สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การทำงานหลักมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความรักสามัคคี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

หลักสังคหวัตถุธรรม ประกอบด้วย 1) ทาน (Corporate Philanthropy) หมายถึง การให้ความเอื้อเพื่อเพื่อแผ่เสียสละ ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน 2) ปิยวาจา (Corporate Communication) หมายถึง การพูดหรือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพูดไพเราะ การให้กำลังใจ ยกย่องผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม ไม่พูดส่อเสียด หรือพูดยุยงใส่ร้ายผู้อื่น 3) อตถจริยา (Community Volunteering)

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติดี การทำตนเป็นประโยชน์ ช่วยเหลือส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน 4) สมานัตตตา (Equitable Treatment) หมายถึง การประพฤติตนเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เลือกปฏิบัติรู้จักวางตนเองให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และตำแหน่งของตนเอง การร่วมทุกข์ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ภายในองค์กร (ชัยยา ทองอาบ, 2553; Chung & Chienwattanasook, 2016).

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งด้านต่างๆ จำเป็นจะต้องได้รับการจัดการบริหารเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำอย่างนั้นได้จะต้องมีความเข้าใจสาเหตุและระดับของความขัดแย้งซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร (Chienwattanasook, 2010) แม้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน แต่หากสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความตื่นตัว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่ควรจัดการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (De Dreu & Van de Vliert, 1997) และความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ผู้บริหารต้องใช้เวลาอย่างมากในการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง

มุมมองแบบดั้งเดิมนั้นเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของทีมงาน อีกมุมมองที่เป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับเน้นการสร้างพลังในการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น (Chienwattanasook, 2010) ส่วนมุมมองที่สามเป็นแนวคิดล่าสุดที่ค่อนข้างมองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่า แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน (Robbins, 2013) ความแตกต่างในมุมมองและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่ม คล้ายกับ ความขัดแย้งทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับความคิดและความแตกต่างของความเห็นในเรื่องงาน ความขัดแย้งด้านงานอาจเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นด้านงานแต่ไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่มีความใกล้เคียงกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Jehn & Mammix, 2001)

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์ (Gamero, González-Romá, & Peiró, 2008) สร้างสถานการณ์ที่แสดงให้เห็น

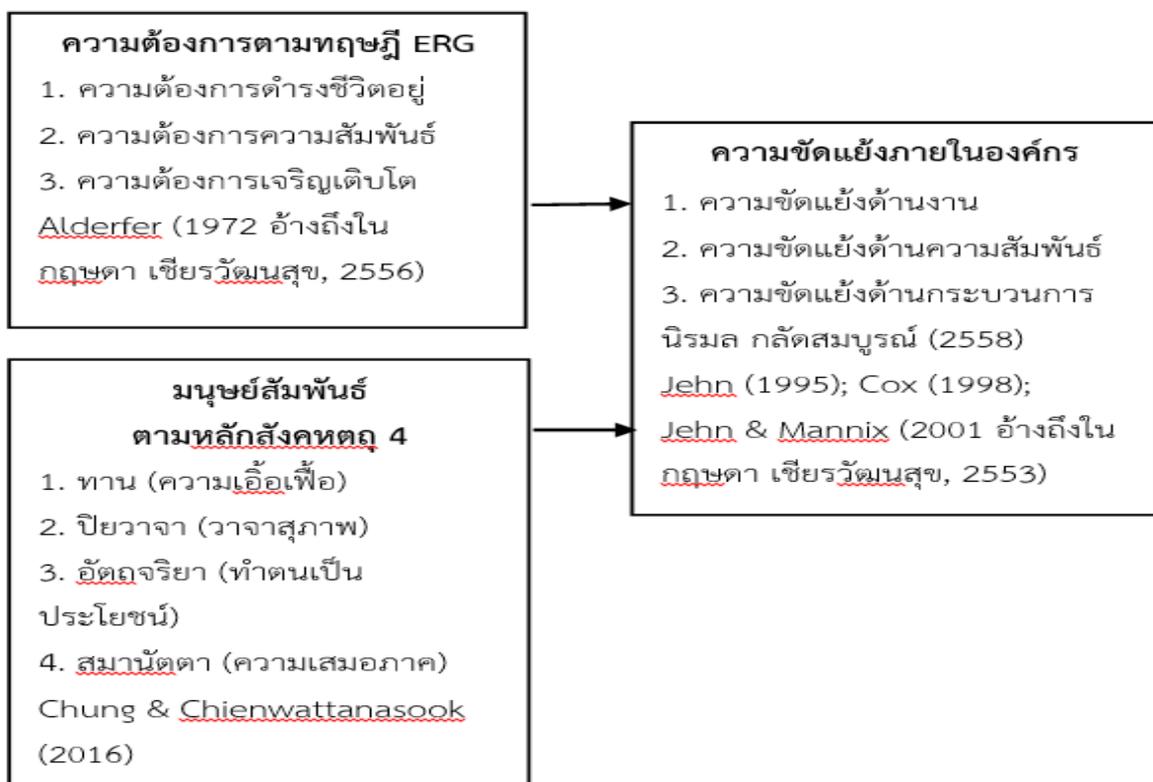
ถึงการเป็นศัตรูกัน เกิดการปะทะกันระหว่างบุคคลที่อาจทำให้ความเข้าใจระหว่างกันลดลง ส่งผลให้เสียสุขภาพจิตในบุคคลที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน

Halevy, Chou, Galinsky, & Murnighan (2012) ระบุว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ คือการรับรู้ถึงการเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล ส่งผลกระทบทางอารมณ์ให้ตึงเครียดและขัดข้องใจ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์อาจเกิดจากบุคคลที่ไม่ชอบพอกัน มีอารมณ์ไม่พอใจต่อกัน มีความขุ่นเคืองใจกัน (Jehn & Mannix, 2001)

3. ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) คือ ความขัดแย้งในกระบวนการทำงานที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง ความขัดแย้งด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับตัวตนและบทบาทของตัวตน โดยมากความขัดแย้งด้านกระบวนการจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็ว (Robbins, 2013) ความขัดแย้งด้านกระบวนการยังเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงเกี่ยวกับแง่มุมของความสำเร็จของงานว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตัวตนและการจัดสรรทรัพยากร เช่น ใครควรเป็นคนดำเนินการ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นเช่นไร (Jehn & Mammix, 2001)

กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1 ประชากร สำหรับประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีที่ตั้งโรงงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนประชากร 118,490 คน (ข้อมูลอ้างอิงจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม เดือนธันวาคม 2558)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร 118,490 คน โดยใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน ในการศึกษาทำการสำรวจอีก 151 คน จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 550 ตัวอย่าง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการความสะดวก (Convenience) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้วิธีการน่าจะเป็น (Non-probability) โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมาจำนวน 514 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.45

3.3 การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการตามทฤษฎี ERG มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์การทั้ง 3 ด้าน มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

3.3.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของพนักงาน ที่สอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) โดยดัดแปลงจาก Alderfer (1972) แบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตตามแนวคิดของ ชัยยา ทองอาบ (2553) และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือ กระบวนการจัดการความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ตามแนวความคิดของ Jehn (1995) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ตามแนวคิดของ Jehn (1995) และ Cox (1998) (อ้างอิงใน กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2553) และ ด้านกระบวนการ ตามแนวคิดของ Jehn & Mannix (2001) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.3 นำแบบสอบถามที่พัฒนาแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ด้านวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ จำนวน 3 ท่าน และทำการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruency) โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.67 ขึ้นไป

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่า Cronbach's α ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไปทุกเครื่องมือ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล หรือลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.4.2 วิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยจูงใจของพนักงานที่สอดคล้องกับทฤษฎี ERG มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์การ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4.3 ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาอิทธิพลของแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG และมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การ

4. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท

บริษัท	จำนวน	ร้อยละ
A	100	19.5
B	70	13.6
C	123	23.9
D	95	18.5
E	36	7.0
F	27	5.3
G	30	5.8
H	33	6.4
รวม	514	100.0

จากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 514 คน จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 376 คน (ร้อยละ 73.2) เพศชายมีจำนวน 138 คน (ร้อยละ 26.8) มีช่วงกลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 117 คน (ร้อยละ 22.8) ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 112 คน (ร้อยละ 21.8) ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน (ร้อยละ 19.1) ช่วงอายุ 36 -40 ปี จำนวน 87 คน (ร้อยละ 16.9) ช่วงอายุ 20-25 ปี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 15.8) และช่วงอายุน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 3.7) เป็นช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด ตามลำดับ

ข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในช่วง 6-10 ปี มากที่สุด คือจำนวน 126 คน (ร้อยละ 24.5) รองลงมา คือช่วง 3-5 ปี จำนวน 116 คน (ร้อยละ 22.6) น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 98 คน (ร้อยละ 19.1) ช่วง 11 -15 ปี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 18.9) และจำนวนน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์การทำงานช่วง 16 ปีขึ้นไป จำนวน 77 คน (ร้อยละ 15.0) ตามลำดับ สำหรับรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่อเดือน คือ 15,001-20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 178 คน (ร้อยละ 34.6) รองลงมา ผู้มีรายได้ 12,501- 15,000 บาท จำนวน 128 คน (ร้อยละ 24.9) ผู้มีรายได้ 25,001-30,000 บาท จำนวน 82 คน (ร้อยละ 16.0) ผู้มีรายได้ 20,001-25,000 บาท จำนวน 57 คน (ร้อยละ 11.1) ผู้มีรายได้มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 38 คน (ร้อยละ 7.4) และน้อยที่สุดคือ ผู้มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12,500 บาท จำนวน 31 คน (ร้อยละ 6.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานตามทฤษฎี ERG จำแนกตามเพศ

ความต้องการ	เพศ	N	Mean	Std. Deviation
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	ชาย	138	7.63	2.188
	หญิง	376	7.17	1.962
ความต้องการความสัมพันธ์	ชาย	138	8.20	2.392
	หญิง	376	8.69	2.239
ความต้องการเจริญเติบโต	ชาย	138	8.17	1.844
	หญิง	376	8.14	1.688

ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ และความต้องการเจริญเติบโต พนักงานเพศชายจะให้ความสำคัญมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่ ความต้องการความสัมพันธ์ พนักงานเพศหญิงจะให้ความสำคัญมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4

มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	\bar{X}	SD	ความหมาย
ด้านทาน (ความเอื้อเฟื้อ)	3.87	0.612	มาก
ด้านปิยวาจา (วาจาสุภาพ)	4.11	0.766	มาก
ด้านอิตถจริยา (ทำตนเป็นประโยชน์)	3.72	0.733	มาก
ด้านสมานัตตา (ความเสมอภาค)	4.00	0.687	มาก

ผลการวิเคราะห์ค่ามนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่ได้รับการประเมินสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านปิยวาจา (วาจาสุภาพ) ด้านสมานัตตา (ความเสมอภาค) และด้านทาน (ความเอื้อเฟื้อ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การด้านงาน ความต้องการความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

ความขัดแย้งในองค์การ	N	ระดับความคิดเห็น		\bar{X}	SD	ความหมาย
		Min	Max			
ด้านงาน	514	0	4	1.87	0.77	ไม่บ่อย
ความต้องการความสัมพันธ์	514	0	4	1.72	0.83	ไม่มีเลย
ด้านกระบวนการ	514	0	4	1.67	0.89	ไม่มีเลย

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การด้านงาน ความต้องการความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ อยู่ในระดับ ไม่บ่อย และไม่มีเลย

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แรงจูงใจของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ตามทฤษฎี ERG มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของแรงจูงใจพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG) ที่พนักงานได้รับมีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	b	Std. Error			
ค่าคงที่	2.935	.221		13.277	.000
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	.058	.075	.051	.769	.442
ความต้องการความสัมพันธ์	-.226*	.077	-.172	-2.927	.004
ความต้องการเจริญเติบโต	-.118	.086	-.096	-1.370	.171

R = .382 R² = .146 F = 8.121 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.556

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความต้องการความสัมพันธ์ได้ค่า t = -2.927 และมีค่า Sig. = .004 โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -.226 ซึ่งมีเครื่องหมายลบ นั่นคือ ความต้องการความสัมพันธ์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงานในทิศทางตรงกันข้าม หรือสรุปได้ว่า พนักงานที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงจะมีความขัดแย้งในองค์การด้านงานลดลง

ตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของแรงจูงใจพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG) ที่พนักงานได้รับมีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.385	.232		14.566	.000
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	-.094	.079	-.076	-1.184	.237
ความต้องการความสัมพันธ์	-.227*	.081	-.161	-2.801	.005
ความต้องการเจริญเติบโต	-.147	.090	-.111	-1.627	.104

R = .442 R² = .195 F = 17.834 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.542

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความต้องการความสัมพันธ์ได้ค่า t = -2.801 และมีค่า Sig. = .005 โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -.227 ซึ่งมีเครื่องหมายลบ นั่นคือ ความต้องการความสัมพันธ์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม หรือสรุปได้ว่า พนักงานที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงจะมีความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานลดลง

ตารางที่ 7 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของแรงจูงใจพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG) ที่พนักงานได้รับมีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านกระบวนการ

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.342	.252		13.237	.000
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	-.079	.086	-.060	-.917	.360
ความต้องการความสัมพันธ์	-.213*	.088	-.139	-2.414	.016
ความต้องการเจริญเติบโต	-.181	.098	-.127	-1.844	.066

R = .429 R² = .184 F = 15.493 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.562

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความต้องการความสัมพันธ์ได้ค่า t = -2.414 และมีค่า Sig. = .016 โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -.213 ซึ่งมีเครื่องหมายลบ นั่นคือ ความต้องการความสัมพันธ์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านกระบวนการในทิศทางตรงกันข้าม หรือสรุปได้ว่า พนักงานที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงจะมีความขัดแย้งในองค์การด้านกระบวนการลดลง

สมมติฐานที่ 2 มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ตารางที่ 8 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	b	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.685	.258		10.414	.000
ด้านความเอื้อเพื่อ b ₁	-.080	.066	-.064	-1.210	.227
ด้านวาจาสุภาพ b ₂	-.241*	.063	-.194	-3.844	.000
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ b ₃	.262*	.066	.249	4.000	.000
ด้านความเสมอภาค b ₄	-.167*	.063	-.149	-2.639	.009

R = .503 R² = .253 F = 7.147 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.560

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านวาจาสุภาพได้ค่า t = -3.844 และมีค่า Sig. = .000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -.241 และด้านความเสมอภาคได้ค่า t = -2.639 และมีค่า Sig. = .009 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -.167 นั่นคือ พนักงานที่มีวาจาสุภาพและมีความเสมอภาคจะส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงานในทิศทางตรงกันข้าม สำหรับในด้านการทำตนให้เป็นประโยชน์ ได้ค่า t = 4.000 และมีค่า Sig. = .000 โดยมีค่าค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ .262 นั่นคือ พนักงานที่มีมุ่งเน้นการทำตนให้เป็นประโยชน์จะส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงานในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	b	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.067	.274		11.209	.000
ด้านความเอื้อเพื่อ b ₁	-.037	.070	-.027	-.524	.600
ด้านวาจาสุภาพ b ₂	-.404*	.066	-.302	-6.081	.000
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ b ₃	.157*	.070	.138	2.250	.025
ด้านความเสมอภาค b ₄	-.108	.067	-.089	-1.611	.108

R = .431 R² = .186 F = 11.881 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.375

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านวาจาสุภาพได้ค่า $t = -6.081$ และมีค่า Sig. = .000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -0.404 นั่นคือ พนักงานที่มีวาจาสุภาพจะส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม สำหรับในด้านการทำตนให้เป็นประโยชน์ ได้ค่า $t = 2.250$ และมีค่า Sig. = .025 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ $.157$ นั่นคือพนักงานที่มีมุ่งเน้นการทำตนให้เป็นประโยชน์จะส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 แสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านกระบวนการ

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	b	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.919	.296		9.855	.000
ด้านความเอื้อเพื่อ b_1	.114	.076	.078	1.497	.135
ด้านวาจาสุภาพ b_2	-.434*	.072	-.300	-6.035	.000
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ b_3	.098	.075	.080	1.300	.194
ด้านความเสมอภาค b_4	-.152*	.073	-.116	-2.083	.038

R = .529 R² = .280 F = 11.076 Sig. = .000 Durbin-Watson = 1.565

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านวาจาสุภาพได้ค่า $t = -6.035$ และมีค่า Sig. = .000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -0.434 และด้านความเสมอภาคได้ค่า $t = -2.083$ และมีค่า Sig. = .038 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -0.152 นั่นคือ พนักงานที่มีวาจาสุภาพและมีความเสมอภาคจะส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านกระบวนการในทิศทางตรงกันข้าม

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผล

ผลของการศึกษาที่พบว่า ความต้องการตามทฤษฎี ERG ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในด้านความต้องการความสัมพันธ์มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การด้านงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านกระบวนการในทิศทางตรงข้าม หรือ พนักงานที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูงจะมีระดับความขัดแย้งในองค์การทุกด้านกับเพื่อนร่วมงานลดลง ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานในองค์การล้วนมีความเกี่ยวข้องกัน พึ่งพา อาศัยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการมีสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยป้องกันและสามารถจัดการความขัดแย้ง ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ (วราภรณ์ ตรีภูมิตถะ, 2549: 96-97)

จากสังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วยทาน วาจาสุภาพ ทำตนเป็นประโยชน์ และความเสมอภาค ถือเป็นธรรมที่ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ประสานบุคคลให้สามัคคีกัน (อานวย เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2560: 118) โดยผลการศึกษา พบว่า ด้านวาจาสุภาพ มีผลต่อความขัดแย้งในองค์การในทิศทางตรงข้ามทั้ง 3 ด้าน ซึ่งการพูดคุยสื่อสารกันนี้สามารถบันดาลให้เกิดผลดีหรือผลเสียได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้พูดใช้วาจาอย่างไรอยู่ในช่วงอารมณ์ใด ส่วนในมุมมองของผู้รับสารหรือผู้ฟังนั้นก็แน่นอนว่าอยากได้ฟังคำพูดที่น่าฟัง ไพเราะ มีประโยชน์ ส่งผลทางบวกต่อจิตใจ สอดคล้องกับ อรศิริ เกตุศรีพงษ์ (2550: 43-46) กล่าวว่า วาจาสุภาพ คือ การแบ่งปัน คำพูดที่ดี คำพูดไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์การเพราะถือเป็นเครื่องมือในการพูดแลกเปลี่ยนความรู้กัน นอกจากนี้ยังพบว่า วาจาสุภาพนั้นมีผลต่อองค์การในด้านอื่นอีก ได้แก่ กฤติพงศ์ จิวไพโรจน์กิจ (2552, อ้างถึงใน พระมหานภดล สีทอง, 2554 : 67) พบว่า ด้านวาจาสุภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และ มณีนุช ไพโรติ (2552, อ้างถึงใน พระมหานภดล สีทอง, 2554: 67-68) พบว่า การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและยังพบอีกว่า มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (บุญช่วง ศรีธรรมราชภูรี, 2560: 29)

สำหรับในด้านความเสมอภาค อาจเนื่องมาจากพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีจำนวนมาก และทำงานอยู่ในตำแหน่งงานเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันจำนวนมากเช่นกัน จึงต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้รู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน ไม่เอาเปรียบกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ อนวัทย์ ปันเด (2552, อ้างถึงใน พระมหานภดล สีทอง, 2554: 69) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมที่ดี วางตัวให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ ก่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG ในด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ บริษัทควรมีการสร้างเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ในด้านความมั่นคงและความปลอดภัยต่อชีวิต รวมถึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับอัตราเงินเดือนของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและปรับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมมากขึ้น ด้านความต้องการความสัมพันธ์ควรมีการส่งเสริมในเรื่องการทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการสร้างเสริมความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ด้านความต้องการเจริญเติบโตควรมีการส่งเสริมในเรื่องของโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ สร้างเสริมประสบการณ์เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งการพิจารณาบุคลากรตามความสามารถและผลงานเพื่อประกอบในการเลื่อนตำแหน่ง และควรพิจารณาอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมให้กับพนักงาน

2. ผู้บริหารควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เนื่องจากสังคมไทยส่วนใหญ่มีการนับถือศาสนาพุทธ ย่อมจะมีความเข้าใจหลักธรรมและมีการปฏิบัติตนแบบ พุทธศาสนิกชนอยู่แล้ว จึงไม่เป็นการยากหากผู้บริหารจะใช้หลักธรรมเข้ามาประยุกต์ในการบริหารจัดการ องค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า หลักสังคหวัตถุ 4 นี้ ล้วนสอดแทรกอยู่ในพฤติกรรมของพนักงานอยู่แล้ว หากแต่เพียงยังไม่ถูกดึงนำออกมาพัฒนาอย่างชัดเจน เช่น ด้านทาน ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้เกิดการ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างพนักงานในองค์กร พัฒนาจิตใจให้พนักงานรู้จักการให้อภัยหากเกิดการ กระทบกระทั่งกัน ด้านวาจาสุภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีรูปแบบการปรึกษา พูดคุย ที่มีประโยชน์ทั้งต่อ ความก้าวหน้าของพนักงาน และเพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถแสดงออกได้ทั้งใน รูปแบบของการประชุมกลุ่ม แลกเปลี่ยนทรรศนะกัน ด้านทำตนเป็นประโยชน์ คือ ผู้ที่มีประสบการณ์มาก ความรู้ ความสามารถมาก ส่งเสริมให้เขาได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานท่านอื่น ๆ ผู้รับก็จะสุขใจที่ ได้ความรู้เพิ่มเติมในการทำงาน รู้สึกอบอุ่นใจที่รุ่นพี่ในองค์กรให้ความช่วยเหลือผู้ให้ก็จะสุขใจที่ได้ทำตนให้ เป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้อื่น และองค์กร และด้านความเสมอภาค สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผู้บริหารควรดูแลให้ ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความภักดีต่อองค์กร พนักงานด้วยกันเองก็จะไม่ เกิดความขัดแย้งต่อกันด้วยรู้สึกว่าคุณเลือกปฏิบัติหรือเกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกัน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ การศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไป อาจทำการศึกษา เพิ่มเติมโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถเข้าใจเนื้อหาในเชิงลึก และควรพิจารณามุมมองเกี่ยวกับลักษณะตัว แปรหรือปัจจัยด้านอื่นที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร หรือการเพิ่มคำถามปลายเปิดเพื่อที่จะทำให้เกิด ความเข้าใจถึงบริบทของแต่ละองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นควรมีการศึกษาให้ ครอบคลุมถึงตัวแปรอื่นที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความขัดแย้งในองค์กร เช่น ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมในองค์กร การเมืองในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2556). **หลักการจัดการและองค์กร**. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2553). ผลกระทบของกระบวนการจัดการความขัดแย้งของ พนักงานที่มีต่อความ ขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และความเครียดในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ของไทย. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**, 16(2), 13-31.

- กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงาน: การทบทวนวรรณกรรม**. เอกสารการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 5. มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่ สงขลา.
- ชัยยา ทองอาบ. (2553). **การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชญาธรมี ทรัพย์รัตน์. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพท์ที่เกิดขึ้น. *FEU ACADEMIC REVIEW*, 7(1). 7-22.
- นิรมล กลัดสมบุรณ์. (2557). **ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เนาวรัตน์ ชุง และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2559). การลดความขัดแย้งในองค์การโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 7(2), 60-85.
- บุญช่วง ศรีธรรมราช. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด**. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(2), 29-48.
- พระมหานภดล สีทอง. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านสังคหวัตถุ 4 และขันติ-โสรัจจะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. (2549). **จิตวิทยาการปรับตัว**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2559). **อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2560 จาก <https://www.gsb.or.th/GSB-Research/เศรษฐกิจอุตสาหกรรม/ภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา/การผลิต/เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์>.
- สายงานวิชาการ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2560). **Industrial Review ภาวะอุตสาหกรรมประจำเดือนมกราคม 2560**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2560 จาก https://www.fti.or.th/2016/download/technical/Industrial_Review_January_2560_994.pdf

- อำนาจ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2560). ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ. **วารสารมหาจุฬาริชาการ**, 4(1), 48-64.
- อรนุช โชพิมพ์ เอกฉัท จารุเมธีชน ประยูร แสงใส และสุเทพ ปาลสาร. (2557). ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาริชาตขอนแก่น**, 1(2), 25-35.
- อรศิริ เกตุศรีพงษ์. (2550). สังคหวัตถุ 4 : วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้. **วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต**, 12(68), 43-46.
- C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert. (1997). **Using Conflict in Organizations**. London: Sage.
- Chienwattanasook, K. (2010). **The Impact of Gender, Conflict Management Styles, and the Ability to Handle Ambiguity on Task Conflict, Relationship Conflict, and Stress**. Dissertation, Doctor of Business Administration. Chon Buri: Burapha University.
- Chung, N., & Chienwattanasook, K. (2016). **Reducing Organizational Conflicts by Using Interpersonal Relationship Management According to the 4 Principles of Service (Sangahavatthu 4)**, A Contrast between Asian and European–American Firms. In Proceeding of International Conference in Innovative Business and Entrepreneurship 2016 (ICIBE – 2016) (pp.57-68). Pathum Thani: Rangsit University.
- Gamero, N., González-Romá, V., Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 8(1), 47-69.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., Murnighan, J. K. (2012). When Hierarchy Wins: Evidence From the National Basketball Association. **Social Psychological and Personality Science**, 3(4), 398-406.
- Karen A. Jehn, Elizabeth A. Mannix. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **Academy of Management Journal**, 44(2), 238-251.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Essentials of organizational behavior**. (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.