

## อิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

---

### The Effect of Conflict Management on Employees' Performance Efficiency

ศัญญา บริสุทธิ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

Sanya Borisut

Rajamangala University of Technology Tawan-Ok

#### ประวัติย่อ

อาจารย์ ดร.ศัญญา บริสุทธิ์ (Corresponding author) อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่จักรพงษ์ภูวนารถ e-mail : Sanya\_bo@rmutto.ac.th ความเชี่ยวชาญ บริหารธุรกิจ การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

Revised: October 11, 2024; Revised: November 23, 2024; Accepted: November 28, 2024

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์ระดับของการจัดการความขัดแย้งและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน และ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 378 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในสายการผลิตมีการจัดการความขัดแย้งและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานในสายการผลิตที่มีระดับการศึกษาและระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกัน 3) การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การประณีประนอม และการร่วมมือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ :** การจัดการความขัดแย้ง, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน, พนักงานในสายการผลิต

## Abstract

The objectives of this study were to: 1) analyze the degree of conflict management and operational efficiency of employees 2) compare the performance of employees with different personal factors and 3) To test the influence of conflict management on employee performance. This study was quantitative research. Data were gathered by using questionnaires with 378 production line staffs from a electronics production company serving as samples. Statistics were applied to the analysis of the data. The results showed that 1) the production line employees have moderate conflict management and operational efficiency 2) employees in production lines with different levels of education and working hours have different overall efficiency 3) conflict management by means of accommodation, avoiding, compromising, and collaboration have a positive influence on the performance of employees with statistical significant.

**Keywords :** conflict management, performance efficiency, employee loyalty

## บทนำ

ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทุกไม่พึงประสงค์ที่ต้องการจะประสบพบเจอ แต่ก็แทบเป็นไปไม่ได้เลยที่ทุกคนจะหลีกเลี่ยงเรื่องความขัดแย้งได้พ้น トラบเมื่อมนุษย์ยังคงต้องใช้ชีวิตร่วมกันอยู่ภายใต้สังคมเดียวกันกับผู้อื่น ดังนั้นเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ก็ควรเรียนรู้ทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความขัดแย้งมีความสำคัญทั้งสองด้าน คือ ด้านดี และ ด้านลบ เมื่อมองในด้านการบริหารองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน ทฤษฎีการมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน การทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน และดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และถึงจุดมุ่งหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การที่มนุษย์มาอยู่รวมกันใ้องค์กรนั้น นำมาซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลในลักษณะที่หลากหลายเกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรืออำนาจต่าง ๆ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งใ้องค์กร ดังนั้นความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่สามารถปรากฏใ้องค์กรและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งส่วนใหญ่ คนจะมองใ้อด้านลบ ทั้งที่ความจริงแล้วความขัดแย้งสามารถเป็นทั้งประโยชน์และโทษใ้อกับองค์กร ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งใ้องค์กรจึงเป็นเทคนิคที่สำคัญ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ใ้อการบริหารจัดการคนหรือกลุ่มคนใ้องค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งบุคคลที่จะมีบทบาทใ้อการบริหารความขัดแย้งนี้ คือ ผู้บริหาร (จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, 2565)

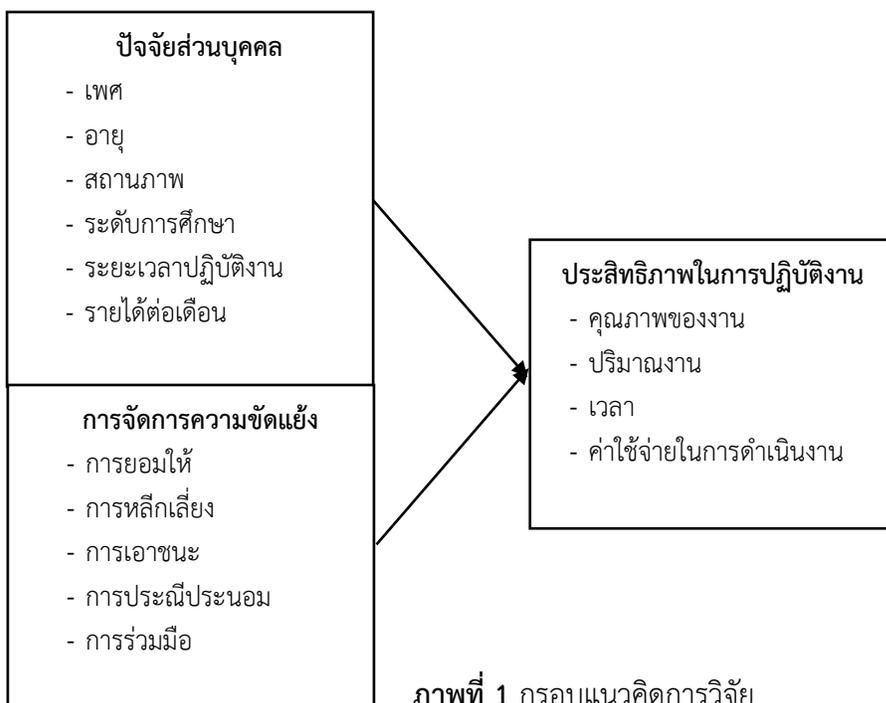
ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานใ้อองค์กรอาจมองไม่เห็นหรือมองข้าม ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวทางหรือวิถีทางใหม่ใ้อการใช้ทรัพยากร และบางครั้งก็ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ บ่อยครั้งที่กรณีพิพาทความขัดแย้งใ้องค์กรกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาวิถีทางเลือกใหม่และนำไปสู่ความชัดเจน และข้อสรุปต่าง ๆ หากองค์กรศึกษาและนำวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งใ้อด้านดี คือ การกระตุ้นและส่งเสริมใ้อบุคลากรใ้องค์กรมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ เต็มใจใ้อการทำงาน นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ยังส่งผลใ้อความสามัคคีใ้องค์กร สร้างความร่วมมือใ้อการทำงาน ผลงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลใ้อองค์กรมีความก้าวหน้า แต่ใ้อในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเพิกเฉยปล่อยให้เกิดความขัดแย้งที่มีมากเกินไปใ้อระดับการบริหารอาจส่งผลใ้อด้านลบใ้อองค์กรด้วยเช่นกัน อาทิ เกิดการต่อต้าน การชิงดีชิงเด่น การแตกความสามัคคีเฉยเมย ปล่อยปะละเลยงาน ภาวะความตึงเครียด มีอคติใ้อการทำงาน มีพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำใ้อที่สุดส่งผลใ้อองค์กรเข้าสู่ภาวะถดถอย ไม่สามารถเติบโตและกลายเป็นองค์กรใ้อไร้เสถียรภาพ (อุไร สายกระสุน, 2562) ผู้บริหารองค์กร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญใ้อการเลือกใ้อใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งใ้อในรูปแบบที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เมื่อความขัดแย้งใ้องค์กรเกิดขึ้นไม่ว่าใ้ออยู่ในระดับใ้อไหน ล้วนส่งผลใ้อการตัดสินใจเลือกใ้อวิธีการจัดการความขัดแย้งใ้อที่จะนำพาองค์กรใ้อไปสู่การเปลี่ยนแปลง (คณิต เรืองขจร, 2557) ผู้บริหารใ้อที่ควรศึกษาเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งใ้องค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจใ้อเรื่องการจัดการความขัดแย้งใ้อภายในองค์กร เพื่อนำประโยชน์ใ้อที่ได้จากความขัดแย้งไปบริหารจัดการบุคลากรใ้อได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปใ้อตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายใ้อองค์กรใ้อได้กำหนดไว้และยังสร้างขวัญกำลังใจ รักษาบุคลากรใ้อที่มีศักยภาพ มีความสามารถใ้ออยู่ใ้อร่วมงานกับองค์กรใ้อได้อย่างยาวนาน ส่งผลใ้อองค์กรเกิดความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่อองค์กรใ้อที่มีสมรรถนะสูงและพร้อมเปลี่ยนแปลงแข่งขันตามพลวัตใ้อต่อไปใ้อได้ใ้อเป็นอย่างดี (Todorova et al., 2014) แม้งานวิจัยใ้อที่ผ่านมาจะมีการศึกษาการจัดการความขัดแย้งใ้อที่ส่งผลใ้อประสิทธิใ้อในการปฏิบัติงานของพนักงานมาพอสมควรแต่งานวิจัยใ้อที่ศึกษาอิทธิพลใ้อของการจัดการความขัดแย้งใ้อที่ส่งผลใ้อประสิทธิใ้อในการปฏิบัติงานของพนักงาน ยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะใ้อบริบทของแรงงานใ้อในอุตสาหกรรม การวิจัยใ้อนี้จึงมุ่งศึกษา

อิทธิพลอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับของการจัดการความขัดแย้งและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ในประเด็นต่าง ๆ เช่น เป้าหมาย ทศนคติ ความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการใช้ชีวิต วิธีการทำงาน รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน Thomas and Kilmann (1974) ทั้งนี้อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการขัดขวางเพื่อไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ (บุญศิริกา วงษ์วานิช และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร, 2561)

Thomas and Kilmann (1974) ได้เสนอแนวทางที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่ประกอบไปด้วย 5 วิธี ดังนี้ 1) การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง อาจออกมาในรูปของการเคารพบนอบ เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะเคารพบนอบ หรือในรูปของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ กล่าวคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมหรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองได้ 3) การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ ไม่ให้ความร่วมมือ กล่าวคือ การที่บุคคลยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น การยืนยันทักษะของตนเอง การป้องกัน จุดยืน ซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเอาชนะให้ได้เท่านั้น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใด ๆ เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ 4) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การยืนยันทักษะผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน การประนีประนอมนี้อาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ หรือเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง 5) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษะผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ อาจแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ และการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) หมายถึง ความสามารถของผู้นำองค์กรในการลดปริมาณของความขัดแย้ง แก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ 1) การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ แม้แท้จริงแล้วไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการพยายามรักษามิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหนีหรือเลี่ยงปัญหา ละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจปัญหา เชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง 3) การเอาชนะ (Competition) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเน้นชัยชนะโดยใช้ความคิดของตนเองเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นมีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยมุ่งเน้นที่การเอาชนะ 4) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ คือยอมได้บางส่วนและก็

ต้องยอมเสียบางส่วน โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ ผลที่ได้ คือ เป็นผู้ชนะบ้างหรือเป็นผู้แพ้บ้าง 5) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ต้องการชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมนี้เป็นการอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่ให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

### แนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(ธเนศ บุตรอำ, 2559; สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2544; John, 1954) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานจากทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ต่องานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Barnard (1996); อัครเดช ไม้จันทร์ (2560), พชร พันธ์ุฒไทย (2564) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใด ๆ ที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอย่างคุ้มค่าและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยปัจจัยจากประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านการจัดการและด้านอื่น ๆ จนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร Peterson and Plowman (1989) ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า มีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพนั้นควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรโดยมี ผลงานที่ปฏิบัติได้ปริมาณตามที่เหมาะสมหรือเป็นไปตามที่เป้าหมายขององค์กรวางไว้และต้องมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด 3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสมและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงานให้รวดเร็วสะดวกมากยิ่งขึ้น 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) ในการปฏิบัติงานทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงานจะต้องลงทุนน้อย ได้ผลกำไรมากที่สุดหรือการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน แรงงาน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด สอดคล้องกับ อูไร สายกระสุน (2562) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำเมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นการวัดระหว่าง Input กับ Output โดยพิจารณาถึงเวลา คือความเร็ว การใช้ทรัพยากร คือประหยัดถูกต้องคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการบริหารหรือการจัดการที่ดีมีความเหมาะสมโดยบุคคลหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในตนเอง รวมไปถึงการอาศัยความร่วมมือและช่วยเหลือกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร จนสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและมีคุณภาพ มีความรวดเร็วเป็นไปตามมาตรฐาน และได้รับผลลัพธ์ที่คุ้มค่า จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กรได้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง คุณภาพของงานที่ได้ต้องมีคุณภาพสูง ได้มาตรฐานตามที่ต้องการ รวดเร็วและไม่ผิดพลาด คุณภาพของงานต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจและ เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง ปริมาณงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องบริหารเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้อย่างรวดเร็วและทันเวลา 3) เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในหลักการที่เหมาะสม องค์กรต้องมีการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างดี ให้สะดวกต่อ

การปฏิบัติงานเพื่อให้งานไม่ผิดพลาดและทันเวลา 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) หมายถึง การใช้จ่ายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่ได้รับ ให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเชื่อมโยงมโนทัศน์และกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้  
สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน  
สมมติฐานที่ 2 การจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการความขัดแย้งโดยการยอมให้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการความขัดแย้งโดยการเอาชนะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 390 คน มีการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 378 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าโดยวิธีของลิเคิร์ต (Likert's scale) 5 ระดับความคิดเห็น โดยส่วนที่ 2 เป็นคำถามประเมินการจัดการความขัดแย้งใน 5 มิติ รวม 20 ข้อ ปรับใช้ข้อความจากแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1974) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใน 4 มิติ รวม 16 ข้อ ปรับใช้ข้อความจากแนวคิดของ Peterson and Plowman (1989)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ด้วยการพิจารณาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ทุกข้อ แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อความโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นแอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.70 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Jump, 1978) จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการทางสถิติ โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคุณสมบัติเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน และวิเคราะห์ระดับของการจัดการความขัดแย้ง และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นรายมิติ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการทดสอบเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-35 ปี สถานภาพโสด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 15,000-25,000 บาท
2. การจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ ) การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการ ประณีประนอมมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาคือการร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.34$ ) การหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 3.25$ ) การยอมให้ ( $\bar{X} = 3.31$ ) และการเอาชนะ ( $\bar{X} = 3.17$ ) ตามลำดับ
3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) คุณภาพของงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.62$ ) ปริมาณงาน ( $\bar{X} = 3.52$ ) เวลา ( $\bar{X} = 3.45$ ) และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.15$ ) ตามลำดับ
4. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงผลดังตารางที่ 1 และ 2

**ตารางที่ 1** ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านเพศและสถานภาพ

ตัวแปร	เพศ		สถานภาพ	
	t	Sig.	t	Sig.
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	-1.297	0.192	-1.048	0.293
1. คุณภาพของงาน	-0.970	0.334	-0.945	0.342
2. ปริมาณงาน	-2.017	0.034*	-0.703	0.480
3. เวลา	-1.191	0.232	-1.234	0.216
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	0.030	0.973	-0.971	0.330

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$

## ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

ตัวแปร	อายุ		ระดับการศึกษา		ระยะเวลาปฏิบัติงาน		รายได้ต่อเดือน	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.865	0.482	4.518	0.004**	3.532	0.013*	2.344	0.096
1. คุณภาพของงาน	1.210	0.304	5.748	0.001**	4.513	0.004**	2.205	0.110
2. ปริมาณงาน	1.046	0.381	5.168	0.002**	3.315	0.020*	2.867	0.056
3. เวลา	0.234	0.916	2.427	0.064	1.247	0.291	0.935	0.391
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1.349	0.249	3.151	0.023*	2.004	0.111	1.665	0.189

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$  \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.01$

จากตารางที่ 1 และตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	AC	AV	CP	CM	CB	OE
การยอมให้ (AC)						
การหลีกเลี่ยง (AV)	.712**					
การเอาชนะ (CP)	.693**	.717**				
การประณีประนอม (CM)	.681**	.653**	.720**			
การร่วมมือ (CB)	.604**	.595**	.557**	.632**		
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (OE)	.606**	.597**	.559**	.634**	.572**	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นระดับความสัมพันธ์ที่ไม่สูงเกินไป มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่สูงกว่า 0.80 (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554) แสดงว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) สามารถทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของการจัดการความขัดแย้งและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	SE	Beta		
ค่าคงที่	1.478	0.131		11.300	0.000
การยอมให้ (AC)	0.177	0.056	0.211	3.092*	0.002
การหลีกเลี่ยง (AV)	0.168	0.053	0.213	3.112*	0.000
การเอาชนะ (CP)	0.006	0.051	0.011	0.155	0.873
การประณิประนอม (CM)	0.241	0.046	0.337	5.035*	0.000
การร่วมมือ (CB)	0.170	0.055	0.215	3.114*	0.002

$R^2 = 0.457$  , Adjusted  $R^2 = 0.452$ , SE= 0.413, Durbin-Watson = 1.817

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4 สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการความขัดแย้งโดยการยอมให้มื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยการยอมให้มื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.211$ ,  $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.1

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.213$ ,  $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.2

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการความขัดแย้งโดยการเอาชนะมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยการเอาชนะมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.011$ ,  $p < 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.3

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการความขัดแย้งโดยการประณิประนอมมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยประณิประนอมมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.337$ ,  $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.4

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมื่ออิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.215$ ,  $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.5

**สรุปและอภิปรายผล**

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากระดับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้และแก้ปัญหาในการทำงานได้มากขึ้น มีความเข้าใจในเนื้อหาหรือระบบของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนัญญา ทองสุข (2562) พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาพร วุฒิพงศ์ (2558) พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์เป็น สิ่งที่ได้มาจากการทำงานที่หลากหลายในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน ได้ประโยชน์จากงานที่ยากและง่าย ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารที่มีนิสัยต่างกัน ซึ่งทำให้มีประสบการณ์ เพิ่มมากขึ้นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันทำให้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adeyemi and Aigbavboa (2020) พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน

2. การจัดการความขัดแย้งโดยการยอมให้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการยอมให้เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่น ดำเนินการไปตามความพอใจ แม้แท้จริงแล้วไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการพยายามรักษามิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดย ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม วิธีการยอมให้ยังมีความเหมาะสม เมื่อพิจารณานำไปใช้ในสถานการณ์เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดจึงยินยอมให้มีการดำเนินการตามความคิดเห็นที่ดีกว่า หรือเมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเองหรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและ เพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ หรือเพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สวดกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต หรือเมื่อการแข่งขันยึดเยื้อไม่รู้จักจบสิ้นจนเกิดผลเสียไม่ว่า เราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม หรือเมื่อต้องการประสานสามัคคี รักษาสมดุลในองค์การและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง หรือ เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง ผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญชริกา วงษ์วานิช และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2561), Murerwa and Guantai (2019) ที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการยอมให้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน เช่นกับ Todorova et al. (2014) พบว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การยอม ให้ รองลงมาคือการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การร่วมมือ และการเอาชนะ ตามลำดับ ในการนำมาวิเคราะห์ วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

3. การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจทั้ง ความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหนีหรือเลี่ยงปัญหา ละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจปัญหา เชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและ พฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดง ความคิดเห็นใด ๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ ได้ผล พฤติกรรมหลีกเลี่ยงของบุคคลถ้าใช้บ่อยแสดงว่าบุคคลนั้นมีทักษะในด้านประสานงานและการสื่อสารอยู่ใน ระดับต่ำการเลือกที่จะใช้วิธีการใดมาจัดการความขัดแย้งนั้นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยพฤติกรรม การหลีกเลี่ยงนั้นควรใช้เมื่อเป็นเรื่องไร้สาระ หรือเมื่อไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาเป็นที่พอใจได้ หรือเมื่อเห็นว่าเผชิญกับ ความขัดแย้งจะสร้างความแตกแยกให้มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งนี้เป็นเพียงการ

แก้ไขปัญหาคั่วคราวเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น การใช้วิธีจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อประเด็นข้อขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่าหรือเร่งด่วนกว่าการแก้ไขอยู่ หรือเมื่อเห็นว่าไม่มีทางที่จะแก้ไขปัญหาให้เป็นที่พอใจได้ เช่น อำนาจน้อยกว่า เป็นต้น หรือเมื่อเห็นว่าการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกัน หรือเมื่อการรวบรวมข้อมูล มีความยุ่งยากเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการแก้ปัญหา หรือเมื่อประเด็นข้อขัดแย้งถูกบิดเบือน มีความสับสนและส่อเค้าว่าอาจมีปัญหาอื่น ๆ ตามมาเป็นลูกโซ่ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) พบว่ารูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน เป็นการทำได้โดยอยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความขัดแย้งที่ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ สุธาวัลย์ จิรันดร (2564), Bear et al. (2014) พบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. การจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ คือยอมได้บางส่วนและก็ต้องยอมเสียบางส่วน โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ ผลที่ได้ คือ เป็นผู้ชนะบ้างหรือเป็นผู้แพ้บ้าง วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่าง วิธีแก้ปัญหาแบบการเอาชนะ และแบบการยอมให้ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อมองจากทัศนคติขององค์กรแล้ว การประนีประนอมแม้ว่าจะจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่จะยุติความขัดแย้ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนเพราะว่าโดยปกติวิธีการดังกล่าว มุ่งเน้นให้ทีมงานมีความพึงพอใจแต่ไม่ได้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ควรใช้วิธีการประนีประนอมในสถานการณ์ที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางไม่คุ้มกับความพยายามการออกแรงหรือเสียเวลาต่อผู้เพื่อเอาชนะ หรือเมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆกันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน แต่อยู่ที่พื้นฐานที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จ หรือเพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน หรือเพื่อให้ได้วิธีแก้ ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด หรือใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการ แข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรทราย วงศ์อุปราช (2555), อุไร สายกระสุน (2562), Prietula and Weingart (2011) ที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิธีการประนีประนอมนี้เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน

5. การจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการร่วมมือเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ต้องการชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมนี้เป็นการอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่ให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม วิธีร่วมมือเป็นวิธีที่ขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ดีที่สุดเหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงผสมผสาน เนื่องจากแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ หรือต้องการที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจและทราบความต้องการของผู้อื่น หรือต้องการได้รับความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นเพื่อผสมผสานความ

คิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์ หรือประสานความรู้สึกลทางลบที่มีอยู่ระหว่างบุคคลและปรับปรุงความสัมพันธ์นั้นให้ดีขึ้น หรือเมื่อมีเวลาเพียงพอหรือมีความพยายามในการหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้มาได้ซึ่งทิศทางหรือมุมมองในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะแต่ก็ให้ความร่วมมือเป็นการมุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณประไพ (2565), ธเนศ บุตรอำ (2559), Kimencu (2011) ที่ได้กล่าวว่าการร่วมมือเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์วิธีหนึ่งโดยจะต้องนำมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มองความขัดแย้งเป็นเรื่องของการกระตุ้นความคิด ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาด้วยการเปิดใจกว้าง สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์และเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งไม่ให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และเกิดผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจนเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น หรือเกิดการแข่งขันต่อผู้จนเกิดความแตกแยก ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในต่อสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ดังคำกล่าวที่ว่า “เข้าใจคนได้ บริวาร เข้าใจงานได้ความสำเร็จ”

2. เนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมเกิดการกระทบกระทั่งหรือไม่ลงรอยกันบ้าง ดังนั้นผู้บริหารควรบริหารความขัดแย้งเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง หรืออาจจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งซึ่งมีหลากหลายแบบที่ผู้บริหารต้องเลือก และเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นทางออกที่ดีวิธีหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทและระดับของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งมีขั้นตอนและกระบวนการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง เช่น การพูด การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานค่อนข้างมาก ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงเสนอให้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมในเชิงลึกโดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางสำหรับการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

## เอกสารอ้างอิง

- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คณิต เรืองขจร. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). *แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล*. วารสารวิชาการนวัตกรรมศึกษาและสังคมศาสตร์, 3(2), 45-58.
- ชนัญญา ทองสุข. (2562). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธเนศ บุตรอ่ำ. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยาม ฮิตาชิ เอลลิเวเตอร์ จำกัด*. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร, 11(2), 53-64.
- เนตรทราย วงศ์อุปราช. (2555). *ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- บุญทริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2561). *การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review, 12(2), 33-45.
- ปัญญาพร จิตพิงศ์. (2558). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง: กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชรี พันธุ์แดงไทย. (2564). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- วิโรจน์ สุวรรณประไพ. (2565). *ทัศนคติที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ในหน่วยงานเทศบาลเมืองกระบี่*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). *ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธาวัลย์ จิรันดร. (2564). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการกรณีศึกษานาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิต ในจังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุไร สายกระสุน. (2562). *พฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลทหารผ่านศึก*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- Adeyemi, B. S., & Aigbavboa, C. (2020). Conflict factors investigation among construction professionals in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(5), 1121-1137.
- Barnard, C. I. (1996). *The Functions of the Executive* (30th Anniversary ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effects of avoidant conflict management. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(1), 213-231.
- John, D. M. (1954). *Management in the Public Service: The Quest for Effective Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Jump, N. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Kimencu, L. N. (2011). *Leadership orientations and conflict management styles of academic deans in masters degree institutions*. (Doctoral dissertation). The West Virginia University.
- Murerwa, T., & Guantai, F. (2019). Conflicts and conflict management in modern organisations: A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 16-34.
- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1989). *Business organization and management* (3rd ed.). New York: Irwin.
- Prietula, M. J., & Weingart, L. R. (2011). Negotiation offers and the search for agreement. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(4), 77-109.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict model instrument*. XCOM.
- Todorova, G., Bear, J., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 9(9), 451-467.