

อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรม  
เกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา

**The Effect Of Organizational Commitment And Conflict Management  
Stlye To Job Performance Of A Vaccien Manufacturer Employee In  
Gateway Industrial Estate, Chachoengsao Province**

วรรณิ ปิยะเจริญ และ ถิรรัตน์ พิมพ์ภากรณ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**Wannee Piyacharoen and Thittarat Pimpaporn**

Kasetsart University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: wannee.pi@ku.th

\*\*\*\*\*

**บทคัดย่อ\***

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงาน และ 2) ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับประชากร คือ พนักงานของบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งสิ้น 125 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 108 ตัวอย่าง แล้วทำการวิเคราะห์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ สหสัมพันธ์เพียร์สัน ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ใช้วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรายด้าน ความผูกพันทางด้านอารมณ์และความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา และ 2) การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือและรูปแบบประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์การ; รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง; ผลการปฏิบัติงาน

\* วันที่รับบทความ : 5 เมษายน 2566; วันที่แก้ไขบทความ 22 เมษายน 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 27 เมษายน 2566

## Abstracts

The objectives of this research were to study 1) The Effect of Organizational Commitment and 2) Conflict Management Style to Job Performance of a Vaccine Manufacturer Employees in Gateway Industrial Estate, Chachoengsao Province. It is quantitative research by using survey research method. Population of this study is comprised 125 employees. The number of sample is calculated from Krejcie & Morgan formular. 108 Employees are response. Sampling method is accidental sampling. Research questionnaire is used for collecting data from the target sample for analyze the frequency, mean, percentage, standard deviation and hypothesis were tested by multiple regression analysis.

The results of the research found that 1) Affective commitment and Normative commitment are significant positive effect on job performance of employee in Gateway Industrial Estate, Chachoengsao Province ( $p = 0.05$ ). And 2) Conflict management style Collaboration and Accommodation are significant positive effect on job performance of employee in Gateway Industrial Estate, Chachoengsao Province ( $p = 0.05$ ).

**Keywords:** Organization Commitment; Conflict Management Style; Job Performance

## บทนำ

วัคซีนเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเป้าหมายสูงสุดของการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมโรค เหมาะกับสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 อุตสาหกรรมการผลิตวัคซีนจึงเป็นที่ได้รับความสนใจและมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ดังจะเห็นได้จากรัฐบาลมีการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมผลิตวัคซีน

บริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการที่สามารถผลิตวัคซีนแบบปลายน้ำโดยการนำวัคซีนชนิดเข้มข้น (Bulk of vaccine) มาผสมสูตรและแบ่งบรรจุ ได้แก่ วัคซีนไขหวัดใหญ่ พิษสุนัขบ้า ไข้มองอักเสบเจ็ชเชื่อเป็นชนิดติดต่อพันธุกรรม ปัจจุบันกำลังศึกษาวิธีการผลิตวัคซีนมะเร็งปากมดลูกและวัคซีนโควิด กระบวนการผลิตวัคซีนเป็นกระบวนการปราศจากเชื้อ บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญเป็นอย่างมากในการดำเนินการผลิต การควบคุมสภาวะแวดล้อมการผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อให้ได้วัคซีนที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพปลอดภัยต่อผู้ใช้ และสอดคล้องตามมาตรฐานสากล บริษัทผู้ผลิตวัคซีนแห่งนี้จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมากภายใต้วิสัยทัศน์ บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร โดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการอบรม ฝึกฝนทักษะ ความชำนาญ จนมั่นใจได้ว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมจึงจะสามารถดำเนินการผลิตได้ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจำเป็นต้องใช้เวลาและเงินทุนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการรักษาบุคลากรให้คงอยู่หรือการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นตัวแปรที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้

ผลการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงให้เห็นความสามารถในการตอบสนองต่อความคาดหวังขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อเป้าหมายองค์กร (Borman and Motowidlo, 1993) การกำหนดกลยุทธ์เริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลากร การอบรม การพัฒนาบุคลากร หรือสร้างแรงจูงใจ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Motowidlo and Kell, 2012) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Organization Commitment) เป็นหนึ่งตัวแปรสาเหตุสำคัญที่ส่งผลต่อบทบาทการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตวัคซีนที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรม การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (Bedarkar and Pandita, 2014) ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจำนวนมากจะช่วยดึงดูดศักยภาพของพนักงาน (Gallup, 2006) ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่พนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ องค์กรจะต้องรับภาระต้นทุนจากการขาดงานและการเปลี่ยนงานสูง (Bates, 2004) การเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Stoyanova and Iliev, 2017) องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรในที่สุด (Bedarkar and Pandita, 2014)

อีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Style) ความขัดแย้งในสถานที่ทำงานเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (Lee et al., 2015) เช่นเดียวกับผลของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานต่างกัน (Rahim et al., 2001) ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีความสำคัญ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุทั้งสองประการ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2565 มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งหมด 125 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตร Krejcie & Morgan จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเท่ากับ 97 ตัวอย่าง ทั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 108 ตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 86.4

### 2. เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ โดยแบบสอบถามสร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามปลายปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว และส่วนที่ 2 - 4 เป็นคำถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) ใช้วัดระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ก่อนนำแบบสอบถามมาใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) เกณฑ์ในการยอมรับคือค่า IOC ต้องมากกว่า 0.5 (ประสพชัย พสุนนท์, 2559) จากการทดสอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 51 ข้อ มีคะแนนความสอดคล้อง 0.67 – 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน (Try Out) หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจะต้องมากกว่า 0.70 ขึ้นไป (Joseph F. Hair, Arthor H. and Money et al., 2017) ผลการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของทั้งแบบสอบถาม เท่ากับ 0.938 แสดงว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีคุณภาพ และมีความเหมาะสมที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ การเก็บข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2565

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้การวิจัย คือ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) คือ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation) ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยสร้างจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง สิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่การทำงานของตนเอง แสดงออกถึงระดับของความมุ่งมั่น และความมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Kahn, 1990) Allen and Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป หรือมีความน่าจะเป็นในการลาออกจากองค์กรน้อยที่สุด โดยมี 3 องค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ (1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานรักที่จะทำงานอยู่กับองค์กรเพราะมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร แสดงออกโดยกระตือรือร้นที่จะมาทำงาน มีความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน รู้สึกภูมิใจกับการเป็นสมาชิกขององค์กร เข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง

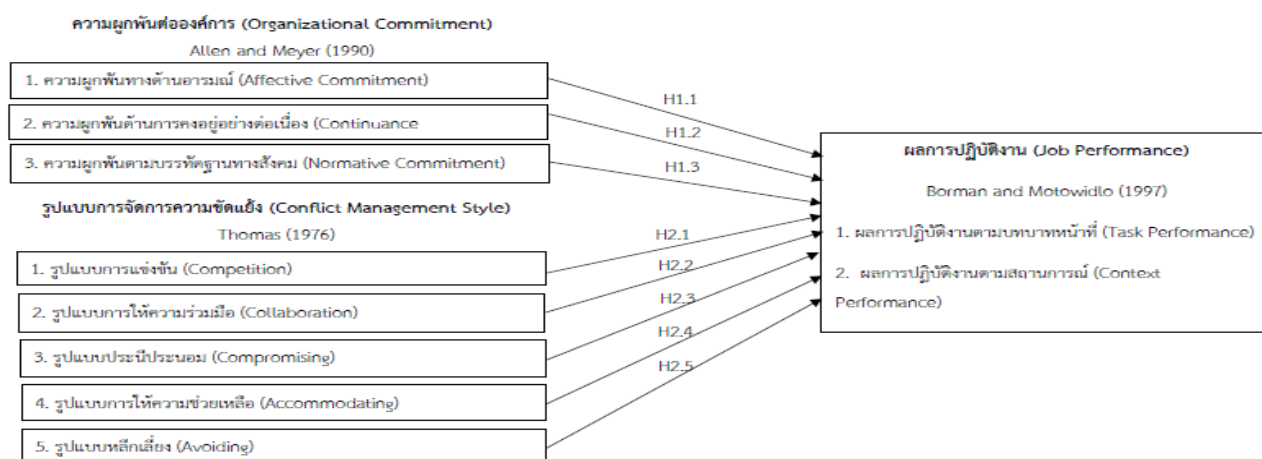
1. ความรู้สึกที่พนักงานอยากทำงานอยู่กับองค์กรเนื่องด้วยความจำเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น กลัวการสูญเสียรายได้ สูญเสียเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมา สูญเสียประสบการณ์ ไม่พร้อมต่อการลงทุนหรือการเริ่มต้นใหม่ และยังไม่มีความทางเลือกที่ดีกว่า (3) ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมจะอยู่ภายในองค์กรต่อไป อาจเกิดจากความรู้สึกอยากตอบแทนองค์กรเนื่องจากได้รับโอกาส ความช่วยเหลือ หรือการเลื่อนตำแหน่ง รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ระดับความขัดแย้ง และการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Robbins and Judge, 2019) โดย Thomas (1976) แบ่งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ การให้ความร่วมมือ (Collaboration) การแข่งขัน (Competition) การให้ความช่วยเหลือ (Accommodation) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ การประนีประนอม (Compromising) จากการทบทวน

1. ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันทั้งทางบวกและทางลบ

2. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการวัดสมรรถนะของธุรกิจ มีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการสร้างคุณค่าให้องค์กร Borman and Motowidlo (1997) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกจากพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงการตอบสนองความคาดหวังขององค์กรในตนเองเดียวกันกับ

Campbell and Wernik (2015) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของพนักงาน ภายใต้การควบคุม ซึ่งส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1997) แบ่งองค์ประกอบของการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)

1. จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการศึกษา (Research Model)

สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานที่ 1.1 ความผูกพันด้านอารมณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1.3 ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการหลีกเลี่ยงมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 คือ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในสมมติฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และผลการปฏิบัติงานของนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และส่วนที่ 2 คือ การทดสอบพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

| ตัวแปร                                      | X <sub>1.1</sub> | X <sub>1.2</sub> | X <sub>1.3</sub> | X <sub>2.1</sub> | X <sub>2.2</sub> | X <sub>2.3</sub> | X <sub>2.4</sub> | X <sub>2.5</sub> | Y      | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------|-----------|-------|
| ค่าเฉลี่ย (Mean)                            | 3.9              | 3.1              | 3.7              | 1.7              | 3.7              | 3.8              | 3.0              | 2.6              | 3.8    |           |       |
|                                             | 4                | 1                | 2                | 7                | 6                | 1                | 7                | 1                | 0      |           |       |
| ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)                | .65              | .79              | .72              | .84              | .69              | .74              | .81              | .78              | .25    |           |       |
|                                             | 7                | 8                | 9                | 6                | 8                | 8                | 4                | 0                |        |           |       |
| ความผูกพันต่อองค์กร (X <sub>1</sub> )       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |        |           |       |
| ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (X <sub>1.1</sub> ) | 1                | .618**           | .687**           | .514**           | -.011            | .291**           | .011             | .262**           | .632** | .438      | 2.282 |

|                                                         |   |            |            |               |                 |               |               |                 |          |           |
|---------------------------------------------------------|---|------------|------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|----------|-----------|
| ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่าง<br>ต่อเนื่อง ( $X_{1.2}$ ) | 1 | .65<br>9** | .36<br>7** | .06<br>5      | .35<br>3**      | .08<br>4      | .15<br>1      | .46<br>6**      | .46<br>6 | 2.1<br>47 |
| ความผูกพันตามบรรทัดฐานของ<br>สังคม ( $X_{1.3}$ )        |   | 1          | .51<br>4** | -<br>.10<br>5 | .17<br>2        | -<br>.01<br>5 | .19<br>9*     | .57<br>9**      | .39<br>0 | 2.5<br>63 |
| รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง<br>( $X_2$ )                 |   |            |            |               |                 |               |               |                 |          |           |
| การให้ความร่วมมือ ( $X_{2.1}$ )                         |   |            |            | -<br>1        | .18<br>.05<br>6 | -<br>.16<br>2 | .40<br>7**    | .49<br>9**      | .57<br>6 | 1.7<br>36 |
| การแข่งขัน ( $X_{2.2}$ )                                |   |            |            |               | .21<br>1*       | .26<br>1**    | -<br>.14<br>9 | -<br>.11<br>7   | .82<br>9 | 1.2<br>06 |
| การให้ความช่วยเหลือ ( $X_{2.3}$ )                       |   |            |            |               |                 | .13<br>6      | .27<br>4**    | .27<br>1**      | .75<br>8 | 1.3<br>20 |
| การหลีกเลี่ยง ( $X_{2.4}$ )                             |   |            |            |               |                 |               | .04<br>1<br>3 | -<br>.08<br>3   | .86<br>6 | 1.1<br>55 |
| การประนีประนอม ( $X_{2.5}$ )                            |   |            |            |               |                 |               |               | .37<br>1<br>0** | .74<br>0 | 1.3<br>52 |

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความผูกพันทางด้านอารมณ์อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.94$ ) ลำดับถัดมาคือ ความผูกพันตามบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.72$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.31$ ) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นระดับของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ รูปแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.81$ ) ลำดับถัดมาคือ รูปแบบการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.76$ ) ลำดับถัดมาคือ รูปแบบการให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.07$ ) ลำดับถัดมาคือ รูปแบบ

การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.61$ ) และลำดับสุดท้ายคือ รูปแบบการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำมาก ( $\bar{x} = 1.77$ ) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.80$ )

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ไม่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิน 0.80 หมายถึง ตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้น และไม่เกิดสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ค่า Variance Inflation Factor (VAF) ไม่เกิน 10 และ Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระจากกัน (อุทัยวรรณ สายพัฒนา และฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2547)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนครอุตสาหกรรมเขตเวียงจันทน์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 2 และ 3 ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

| ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน                      | B     | SE   | Beta | t       |
|-----------------------------------------------------|-------|------|------|---------|
| ความผูกพันทางด้านอารมณ์ ( $X_{1.1}$ )               | .388  | .094 | .437 | 4.128** |
| ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง ( $X_{1.2}$ ) | .015  | .075 | .021 | .205    |
| ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม ( $X_{1.3}$ )        | .211  | .088 | .265 | 2.386*  |
| ค่าคงที่                                            | 1.422 | .266 | -    | 5.342** |

$R = .663$   $R^2 = .439$   $R^2 \text{ Adj} = .423$  Std Error of the Estimate = .442  $F = 27.160$  Sig = .000

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $R$ ) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.663 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 66.3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.439 หมายความว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 43.9 ( $R^2 = 0.439$ ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาทางด้าน ความผูกพันทางด้านอารมณ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.437 หน่วย มีระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงยอมรับในสมมติฐานที่ 1.1 ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.265 หน่วย มีระดับนัยสำคัญ 0.05

จึงยอมรับในสมมติฐานที่ 1.3 ในขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.021 โดยไม่มีระดับนัยสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การรายด้านที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านอารมณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ( $\beta = 0.437$ ) และรองลงมาคือ ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม ( $\beta = 0.265$ ) ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่องไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น จึงสามารถอธิบายได้ว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งในด้านความผูกพันทางด้านอารมณ์ และความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

| รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง        | b     | SE   | Beta  | t       |
|-----------------------------------|-------|------|-------|---------|
| การให้ความร่วมมือ ( $X_{2.1}$ )   | .331  | .077 | .397  | 4.302** |
| การแข่งขัน ( $X_{2.2}$ )          | -.072 | .061 | -.105 | -1.187  |
| การให้ความช่วยเหลือ ( $X_{2.3}$ ) | .130  | .064 | .182  | 2.047*  |
| การหลีกเลี่ยง ( $X_{2.4}$ )       | -.017 | .065 | -.023 | -.257   |
| การประนีประนอม ( $X_{2.5}$ )      | .112  | .074 | .144  | 1.518   |
| ค่าคงที่                          | 1.866 | .371 |       | 5.088** |

$R = .561$   $R^2 = .315$   $R^2 \text{ Adj} = .281$  Std Error of the Estimate = .494  $F = 9.364$  Sig = 0.000

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $R$ ) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.561 หมายถึง รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 56.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.315 หมายความว่า สามารถอธิบายการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 31.5

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.397 หน่วย มีระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงยอมรับในสมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.105 หน่วย โดยไม่มีระดับนัยสำคัญ รูปแบบการให้

ความช่วยเหลือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.182 หน่วย มีระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงยอมรับในสมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบการหลีกเลี่ยงมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.023 หน่วย โดยไม่มีระดับนัยสำคัญ รูปแบบการประนีประนอมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.144 หน่วย โดยไม่มีระดับนัยสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลของการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปได้ดังนี้ รูปแบบการให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ( $\beta = 0.397$ ) และ รองลงมาคือ รูปแบบการให้ความช่วยเหลือ ( $\beta = 0.182$ ) ส่วนการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบประนีประนอม รูปแบบการแข่งขัน และรูปแบบการหลีกเลี่ยง ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงสามารถอธิบายได้ว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการให้ความร่วมมือ และรูปแบบการให้ความช่วยเหลือ

## อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่องไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.1 ความผูกพันทางด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลมาจากพนักงานมีใจรักที่จะทำงานอยู่กับองค์กร แสดงออกด้วยการกระตือรือร้นในงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ภูมิใจกับการเป็นสมาชิกองค์กร ตอบสนองต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) และผลงานวิจัยของ Cesario, F., and Chembel, M. J. (2017) ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในประเทศโปรตุเกส และ Abdelmoula, L., and Boudabbous, S. (2021) ทำการศึกษากับนักบัญชีในประเทศตูนิเซีย พบว่า ความผูกพันทางด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่องไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการที่พนักงานต้องการทำงานอยู่ด้วยความจำเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น กลัวการสูญเสียรายได้ ความไม่พร้อมในการเริ่มต้นงานใหม่ หรือยังไม่มีทางเลือกที่ดีกว่า พนักงานทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยความจำเป็นอย่างนั้น ไม่ได้แสดงออกด้วยการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อตอบสนองต่อ

เป้าหมายขององค์การ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cesario, F., and Chembel, M. J. (2017) ทำการศึกษากับพนักงานในประเทศโปรตุเกส พบว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.3 ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลมาจากพนักงานอยากทำงานอยู่กับองค์การเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมจะอยู่ต่อไป จึงมีความรู้สึกอยากตอบแทนองค์การเนื่องจากได้รับโอกาส หรือได้รับความช่วยเหลือ ด้วยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) และผลงานวิจัยของ Cesario, F., and Chembel, M. J. (2017) ทำการศึกษากับพนักงานในประเทศโปรตุเกส ผลการศึกษพบว่า ความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การด้านอารมณ์ และด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่องของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทั้งสองด้านนี้มากขึ้น จะสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ซึ่งเป็นผลดีต่อการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม เขตเวียงชัย จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผลการศึกษพบว่า การจัดการความขัดแย้งบางรูปแบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ รูปแบบการให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด และรองลงมาคือ รูปแบบการให้ความช่วยเหลือ ส่วนการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบประนีประนอม รูปแบบการแข่งขัน และรูปแบบการหลีกเลี่ยง ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอภิปรายผล ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความร่วมมือเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ทั้งของตนเองและของผู้อื่น จึงเกิดผลดีกับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Trudel (2009) ทำการศึกษากลุ่มพนักงานตะวันออกกลาง และคณิต เรืองขจร (2557) ทำการศึกษากับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการแข่งขันมักจะมีการใช้อำนาจบังคับ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นหรือส่วนรวม จึงอาจก่อให้เกิดผลเสียกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Trudel (2009) แต่อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบสมมติฐานนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เรืองขจร (2557) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของการ

บริหารความขัดแย้งต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างในคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยบริษัทที่ทำการศึกษาคือเป็นระบบราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการทำงานตามคำสั่งหรือการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน จากผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งรูปแบบแข่งขันของพนักงานอยู่ในระดับต่ำมาก จึงเป็นผลให้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบนี้ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง เป็นผลให้เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rahim et al. (2001) และคณิต เรืองขจร (2557) ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการหลีกเลี่ยง ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการหลีกเลี่ยง จะไม่มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ปัญหาที่พบไม่ได้รับการแก้ไข จึงอาจก่อให้เกิดผลเสียกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Trudel (2009) ทำการศึกษากับพนักงานตะวันออกกลาง ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการหลีกเลี่ยงไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอมไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอม ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง จึงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Trudel (2009) ทำการศึกษากับพนักงานตะวันออกกลาง ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอมไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งรูปแบบการให้ความร่วมมือ และรูปแบบการช่วยเหลือ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลระดับความคิดเห็นของการจัดการความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบนี้อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย มีอุปนิสัยอ่อนน้อม ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การเสนอความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่วนการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการแข่งขัน รูปแบบการหลีกเลี่ยง และรูปแบบการประนีประนอมไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่คำนึงถึงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ หรือเป็นการเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น จึงไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานชัดเจน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบที่มีต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานแตกต่างกัน พนักงานทุกระดับสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการเลือกใช้

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ รูปแบบการให้ความร่วมมือ และรูปแบบการให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากการศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม เขตเวียงชัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยจึงเสนอข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือผู้ที่สนใจผลการศึกษา ดังนี้

1. จากผลการศึกษา พนักงานมีความผูกพันต่อด้านอารมณ์อยู่ในระดับสูง ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้างาน ควรส่งเสริมกิจกรรมที่รักษาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านนี้ เช่น ชี้แจงเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน การให้ความสำคัญ ชมเชย หรือกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน จัดสวัสดิการให้กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน

2. จากผลการศึกษา พนักงานมีความผูกพันตามบรรทัดฐานของสังคมอยู่ในระดับสูง ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้างาน สามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านนี้ เช่น กำหนดแผนผังโอกาสความก้าวหน้าในแผนงานให้ชัดเจนรวมถึงชี้แจงให้พนักงานทราบ กำหนดสวัสดิการการช่วยเหลือพนักงานให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน ควรส่งเสริมหรือแนะนำ ให้พนักงานเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสม ได้แก่

3.1 การจัดให้มีการอบรมเรื่องการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะ รวมทั้งแนวทางในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

3.2 หาเครื่องมือช่วยในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเป็นวิธีปฏิบัติงาน หรือนโยบาย เพื่อลดโอกาสในการเกิดความขัดแย้งในงาน

3.3 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้ชัดเจน เพื่อลดโอกาสในการเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้ นำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาเพียงบางส่วนเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนา และศึกษาวิจัยต่อไป

2. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากรเฉพาะพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรม เขตเวียงชัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถทำการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค (2563). โรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2564 จาก [https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/ind\\_world.php](https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/ind_world.php)
- คณิต เรืองขจร. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา* บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง. (Doctoral Dissertation, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. คณะบริหารธุรกิจ. วิชาเอก การจัดการทั่วไป).
- ณิชา เกตุงาม และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค. (2562). *ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการอุตสาหกรรมเหล็กบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. รายงานการประชุม Graduate School Conference Vol. 3, No.1, หน้า 332 – 340.
- นันทนา จงดี. (2560). *แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG และความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถเด็กเล่นแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธัญบุรี
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2557). *หลักการเขียนและวิธีการเขียนงานวิจัย* วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์. สำนักพิมพ์ปัญญาชน, กรุงเทพฯ. 182.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2559). *ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, ปีที่ 18.
- สถาบันวัคซีนแห่งชาติ. *ร่างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ความมั่นคงด้านวัคซีนแห่งชาติ พ.ศ. 2563 – 2565* สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กรกฎาคม 2563. *แผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของไวรัสโควิด-19 และ โครงการภายใต้กรอบวงเงิน 4 แสนล้านบาท ตาม พ.ร.ก.กู้เงิน ๑ ล้านบาท (รอบที่ 1)*. <http://thaime.nesdc.go.th>
- อำนาจ อีรวณิช. (2561). *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. บริษัทมาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด, นนทบุรี: 446
- Abdelmoula, L., and Boudabbous, S. (2021). Impact of Organizational Commitment on Accounting Professionals' Performance: Case of Accounting Firms. *Journal of Accounting, Business and Management*, 28(2), 59-71.

- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Bates, S., 2004. Getting engaged: Half of your workforce may be just going through the motions. *HR Magazine*, 49, 44-51
- Bedarkar, M., and Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Borman, W.C., and Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Campbell, J.P., and Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*. 2(1), 47-74.
- Cesario, F., and Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Gallup, A., Gallup, A.M., and Newport, F. (Eds.). (2006). *The Gallup Poll: Public Opinion 2005*. Rowman & Littlefield.
- Kahn, W.A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kell, H. J., and Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcome 1. *Journal of Applied Social Psychology*. 42 (1), 213 – 251.
- Lee, C.C., Lin, Y. H., Huang, H.C., Huang, W.W., & Teng, H.H. (2015). The effects of Task Interdependence, Team Cooperation, and Team Conflict on Job Performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(4), 5229-536.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89
- Rahim, M.A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Qourum Books.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., and Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International journal of conflict management*.
- Robbins, S.P., and Judge, T. (2019). *Principle of Organizational Behavior*. 18<sup>th</sup> edition. United Kingdom: Pearson Education.
- Stoyanova, T., and Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23-29.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 889–935. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 651–717.

Trudel, J. (2009). Workplace incivility: relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover. University of Louisville.