

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาของข้อมูลตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ตลอดจนการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่ออธิบายให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของตัวแปรคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม พร้อมทั้งการอธิบายถึงลักษณะ ทิศทาง และขนาดของอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงาน นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะ ทิศทาง และขนาดของอิทธิพลที่ตัวแปรทั้งสามตัวแปร คือ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

โดยเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ที่ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ประชาชนเป้าหมายในงานวิจัยครั้งนี้คือพนักงานสังกัดฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น (Multi-stages sampling method) และข้อมูลตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 257 ตัวอย่าง

สำหรับการนำเสนอในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (1) ผลการสำรวจตัวแปรคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน (2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน (3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย และ (4) ผลการพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

จากข้อมูลตัวอย่างจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 257 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากพนักงานสังกัดฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย พบว่า

1) **องค์ประกอบด้านคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้** ผลการวิจัยแสดงว่าระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยอยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะทั้ง 7 ด้านเท่ากับ 2.813 โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่ประเมินอยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพียง 2.543 และที่น่าสนใจคือคุณลักษณะด้านการสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.047 และหากพิจารณาค่าความเบ้พบว่าคุณลักษณะส่วนใหญ่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ 4 คุณลักษณะที่มีค่าความเบ้เป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลมีลักษณะการเบ้ซ้าย คือ ส่วนใหญ่ผู้ให้คะแนนจะให้คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย และคุณลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์กรมีค่าความเบ้เท่ากับ -0.448 ซึ่งเป็นค่าลบมากที่สุดอีกด้วย สำหรับค่าความโด่ง พบว่า คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าความโด่งเป็นค่าลบถึง 6 คุณลักษณะ ซึ่งหมายความว่าข้อมูลมีการกระจายตัวมากกว่าปกติ ในขณะที่คุณลักษณะด้านการสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์กรเพียงองค์ประกอบเดียวเท่านั้นที่มีค่าความโด่งเป็น บวก เท่ากับ 0.410 ซึ่งหมายความว่าข้อมูลองค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์กรมีการกระจายตัวน้อยกว่าปกติ

2) **องค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์การ** ผลการวิจัยแสดงว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยอยู่ในระดับที่ปานกลางถึงมาก กล่าวคือค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ที่ระดับ 3.400 โดยองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.525 ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุดในองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน รองลงมาคือองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องที่ค่าเท่ากับ 3.495 และ

องค์ประกอบด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือเท่ากับ 3.281 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้ จะพบว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านมีค่าเป็นลบระหว่าง -0.186 ถึง -0.675 ซึ่งหมายความว่าข้อมูลมีการเบ้ซ้าย คือพนักงานส่วนใหญ่ให้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย และหากพิจารณาค่าความโด่ง ก็พบว่า ค่าความโด่งขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีค่าเป็นบวก คือมีค่าระหว่าง 0.228 ถึง 1.098 ซึ่งองค์ประกอบที่ค่าความโด่งสูงที่สุดคือ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวน้อยกว่าปกติ

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 ด้านคือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้งสองประเภทมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คือ พฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.054 และพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.007 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.940 และ 1.043 ตามลำดับ โดยพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นซึ่งใช้วิธีการรับมือกับความขัดแย้งด้วยการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.076 และพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นด้วยการประณิประนอมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.033 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า พฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นด้วยการร่วมมือมีค่าความเบ้เป็นลบเท่ากับ -0.247 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.175 แสดงว่าข้อมูลมีการเบ้ซ้ายแต่มีลักษณะของการกระจายตัวมาก แต่สำหรับพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นด้วยการประณิประนอมมีค่าความเบ้เป็นลบเท่ากับ -0.458 และมีค่าความโด่งเป็นบวกเท่ากับ 0.467 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการเบ้ซ้ายและมีการกระจายตัวของคะแนนน้อยกว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นด้วยการร่วมมือหรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีรูปแบบพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นด้วยการประณิประนอมและการร่วมมือในระดับใกล้เคียงกัน แต่มักจะเน้นการประณิประนอมมากกว่า เนื่องจากข้อมูลที่มีการกระจายตัวต่ำกว่านั่นเอง (ภาพประกอบที่ 5.3)

สำหรับรูปแบบพฤติกรรมกรรรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ซึ่งมีด้วยกัน 3 วิธีคือ การให้ความได้เปรียบ การยินยอม และการหลีกเลี่ยง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ความได้เปรียบและการยินยอมมีระดับที่ใกล้เคียงกัน คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.068 และ 3.051 ตามลำดับ ในขณะที่รูปแบบของพฤติกรรมกรรหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยเพียง 2.902 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่าพฤติกรรมกรรรับมือกับปัญหาความขัดแย้งเชิงอารมณ์ด้วยการให้ความได้เปรียบและการยินยอมมีค่าความเบ้ติดลบเท่ากับ -0.026 ทั้งสองวิธี แต่ค่าความโด่งแตกต่างกันอย่างมาก คือ พฤติกรรมกรรรับมือกับปัญหาความขัดแย้งเชิงอารมณ์ด้วยการให้ความได้เปรียบมีค่าความโด่งเป็นลบ เท่ากับ -0.343 ในขณะที่การแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงอารมณ์ด้วยการให้การยินยอมมีค่าความโด่งเป็นบวก เท่ากับ 0.365 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพการ

แก้ปัญหาการขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์จะเน้นการโอนอ่อนผ่อนตาม การยอมรับโดยไม่โต้เถียง เนื่องจากข้อมูลมีการเบ้ซ้าย และการกระจายตัวต่ำกว่าปกติ ในขณะที่การใช้ความได้เปรียบหรือการบังคับด้วยอำนาจจะมีข้อมูลที่เบ้ซ้ายแต่การกระจายตัวของข้อมูลมากกว่าปกติ

4) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง เมื่อพิจารณาจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ปัจจัย คือ คุณภาพและปริมาณผลผลิต ระยะเวลาส่งมอบ และจำนวนข้อผิดพลาด กล่าวคือ คะแนนค่าเฉลี่ยด้านคุณภาพและปริมาณผลผลิตเท่ากับ 3.437 ซึ่งประเมินอยู่ในระดับ “มาก” และมีค่าความเบ้และค่าความโด่ง เท่ากับ -0.538 และ 0.966 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าข้อมูลมีลักษณะเบ้ซ้ายและมีการกระจายตัวน้อยกว่าปกติ หมายความว่า พนักงานงานส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานของโรงงาน และเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านระยะเวลาการส่งมอบสินค้า ก็พบว่า มีลักษณะใกล้เคียงกันคือ มีค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เท่ากับ 3.051 -0.152 และ 0.099 ตามลำดับ แปรความได้ว่า ข้อมูลมีการเบ้ซ้าย และการกระจายตัวของข้อมูลอยู่ในระดับปกติ

แต่สำหรับปัจจัยด้านจำนวนข้อผิดพลาด ซึ่งมีลักษณะข้อมูลจากผลการวิจัยที่ต่างกับปัจจัยด้านคุณภาพ/ปริมาณผลผลิต และระยะเวลาการส่งมอบสินค้าอย่างชัดเจนโดยผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามแบบลบ (Negative) คือ หากเห็นว่าไม่พบข้อผิดพลาดหรือมีจำนวนน้อย ก็ให้คะแนนสูง และหากพบข้อผิดพลาดจำนวนมากหรือมีการพบอยู่บ่อยๆ ก็ให้คะแนนต่ำ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจำนวนข้อผิดพลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.889 ซึ่งประเมินว่า ยังมีความผิดพลาดที่ถูกพบเห็นและเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอยู่ที่ระดับ “ปานกลาง” แต่ไม่สูงมากนัก สำหรับค่าความเบ้และค่าความโด่งมีค่าเท่ากับ -0.144 และ -0.026 แสดงว่า ข้อมูลมีลักษณะการเบ้ซ้าย และมีการกระจายตัวของข้อมูลมากกว่าปกติ ซึ่งสามารถประเมินได้ว่า ระดับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานภายในกลุ่มจนได้เป็นผลผลิตของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีข้อผิดพลาดมากกว่าค่าเฉลี่ย และมีการตรวจพบข้อผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmed Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วยโมเดลการวัดองค์ประกอบ 6 โมเดล คือ โมเดลการวัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์การ โมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โมเดลการวัดประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน และโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) โมเดลการวัดองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะทั้ง 7 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา การสนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ การสร้างระบบเพื่อการสะสมและการแบ่งปันองค์ความรู้ การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อม และการส่งเสริมผู้นำกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ มีความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า แบบจำลองการวัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.52 - 0.79 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 7 องค์ประกอบ ค่าสถิติ t-value ประมาณ 15.92 - 18.50 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.74 - 0.91

2) โมเดลการวัดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะทั้ง 3 ด้านของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีความเหมาะสมโดยผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์การ พบว่า แบบจำลองการวัดความผูกพันต่อองค์การมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.64 - 0.68 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 3 องค์ประกอบ ค่าสถิติ t-value ประมาณ 16.91 - 17.79 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.87 - 0.90

3) โมเดลการวัดองค์ประกอบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือ และการประนีประนอม มีความเหมาะสมโดยผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น พบว่าแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีความเหมาะสม และกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.64 - 0.72 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 2 องค์ประกอบ ค่าสถิติ t-value ประมาณ 14.59 - 15.93 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.77 - 0.83

4) โมเดลการวัดองค์ประกอบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความได้เปรียบ การยินยอม และการหลีกเลี่ยงมีความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปร

แฝงที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ พบว่าแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความเหมาะสม และกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.53 – 0.61 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 3 องค์ประกอบ ค่าสถิติ t-value ประมาณ 11.86 – 13.42 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.72 – 0.81

5) โมเดลการวัดองค์ประกอบของประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพและปริมาณผลผลิต ระยะเวลาการส่งมอบสินค้า และจำนวนข้อผิดพลาดมีความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่า แบบจำลองการวัดประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.47 – 0.68 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 3 องค์ประกอบ ค่าสถิติ t-value ประมาณ 10.40 – 17.84 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.39 – 0.91

6) โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน ผลการวิเคราะห์ยืนยันได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ที่ใช้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายใน ทั้ง 4 ตัวแปรแฝง ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ และประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม มีความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (b) ประมาณ 0.53 - 0.72 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทั้ง 11 ตัวแปร ค่าสถิติ t-value ประมาณ 11.64 – 18.46 และมีค่า R^2 ประมาณ 0.48 – 0.90

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผู้วิจัยสามารถสรุปความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรแฝง ได้ดังนี้

อิทธิพลทางตรง

1) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีระดับอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.70 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถประเมินได้ว่าการพัฒนาและการส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.54 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถประเมินได้ว่า การที่องค์การมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การเปิดรับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ จะส่งผลให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมการรับฟังความเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างมากขึ้น มีการประสานงาน มีการร่วมมือกันอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้ออุปสรรคต่างๆ ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น

3) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.36 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถประเมินได้ว่าพนักงานเมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์การแล้ว เขาจะมีพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นเพิ่มขึ้น กล่าวคือ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ของปัญหา พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การก็จะแสดงพฤติกรรมของการให้ความสนใจแก้ปัญหา มีการเสนอความคิดเห็น เปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง พร้อมทั้งจะประสานงาน พร้อมทั้งจะดำเนินการตามแนวทางที่กลุ่มได้ตัดสินใจ

4) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.21 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถประเมินได้ว่า พนักงานเมื่อมีความผูกพันต่อองค์การ เขาก็จะมีพฤติกรรมการยอมรับมากขึ้น มีความอดทนต่อแรงกดดันของปัญหา เกิดเป็นพฤติกรรมการยินยอม เพื่อให้้องค์การหรือกลุ่มผ่านอุปสรรคในช่วงนั้นไป เป็นพฤติกรรมการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมการรับมือกับปัญหาความขัดแย้งเชิงอารมณ์

5) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถประเมินได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลกลายเป็นความมุ่งมั่นของพนักงาน ที่จะทุ่มเทพลังกายพลังใจอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เป็นการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

6) พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.34 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถประเมินได้ว่า เมื่อพนักงานมีการประสานความร่วมมือ มีการถกเถียงประเด็นปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรวมทั้งการประณีประนอมภายในกลุ่ม ย่อมส่งผลทำให้การทำงานมีความราบรื่น ไม่มีอุปสรรคที่จะมาบั่นทอนประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม เป็นการยกระดับหรือการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

อิทธิพลทางอ้อม

- 1) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.25 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- 2) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.14 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.53 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.14 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย หรือ “ฉบับแปลไตรแองเกิลโมเดลของประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม”

ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หรือ Exploratory Factor Analysis (EFA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมกลุ่มองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เป็นการลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล เพื่อสร้างตัวแปรสังเกตได้ใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวม ที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า

- 1) ตัวแปรคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวมองค์ประกอบได้ 2 องค์ประกอบ คือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ (Organizational Climate) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (Shared Vision)
- 2) ความผูกพันต่อองค์การ สามารถรวมองค์ประกอบได้ 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจต่อองค์การ (Employee's Satisfaction) และความมั่นใจต่อองค์การ (Employee's Confident)
- 3) พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม สามารถรวมองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Exchange of idea) การคล้อยตาม (Conform) และการใช้อำนาจบังคับ (Enforcement) โดยกำหนดให้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นองค์ประกอบที่อธิบายพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ส่วนการคล้อยตาม และการใช้อำนาจบังคับ เป็นองค์ประกอบที่อธิบายพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์
- 4) ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถรวมองค์ประกอบได้ 2 องค์ประกอบ คือ ผลผลิตภาพ (Productivity) และข้อบกพร่อง (Defect)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และได้ปรับโมเดลจนได้ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ $\chi^2 = 10.53$, $df=7$, ค่าดัชนี $\chi^2 / df = 1.504$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.044$

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ผู้วิจัยสามารถสรุปความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรแฝง ได้ดังนี้

อิทธิพลทางตรง

1) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีระดับอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.63 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.70

2) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.63 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.54

3) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ -0.39 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.36

5) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.21

6) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าอิทธิพลลดลงเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลสมการโครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.37

7) พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.52 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลสมการ โครงสร้างหลัก ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.34

อิทธิพลทางอ้อม

1) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.30 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลสมการ โครงสร้างหลัก มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.25

2) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.26 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลสมการ โครงสร้างหลัก มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.14

3) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.70 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลสมการ โครงสร้างหลัก มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.53

4) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.24 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งมีค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลสมการ โครงสร้างหลัก มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.14

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามกรอบทฤษฎีความขัดแย้ง” ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม โดยทำการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบและอิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. อิทธิพลของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า

(1) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 แสดงว่า หากองค์การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในทุกรูปแบบ เช่น การจัดให้มีสถานที่เพื่อการเรียนรู้ ห้องอบรม ห้องอ่านหนังสือ ห้องสมุด การจัดโปรแกรมการอบรมที่มีสอดคล้องกับความต้องการ การเปิดการสื่อสารกับพนักงานอย่างกว้างขวาง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก การกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานด้วยการให้รางวัล การส่งเสริมให้กลุ่มมีกิจกรรมร่วมกันในการแก้ปัญหา การทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle หรือ QCC) กิจกรรมด้านความปลอดภัยต่าง ๆ เช่น กิจกรรมค้นหาจุดอันตรายทั่วทั้งองค์การ (Completely Check Completely Find-Out หรือ CCCF) และกิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรมไคเซน (Kaizen) เป็นต้น การที่องค์การมีการส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานภายในกลุ่ม ย่อมเป็นการส่งเสริมความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกัน พร้อม ๆ กับการใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา และการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เกิดประโยชน์ต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม การให้การสนับสนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน และรวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในทุกระดับ ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า องค์การที่ตนทำงานอยู่เป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล เป็นองค์การที่เห็นความสำคัญของพนักงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจต่อองค์การขึ้นในจิตใจของพนักงาน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

ข้อค้นพบจากงานวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตมากมาย อาทิเช่น Preskill (2005), Senge (1990), Watkins and Marsick (2003) และ Egan, Yang and Bartlett (2004) ผลจากการศึกษาพบว่ามีค่าสหพันธ์ที่เข้มแข็ง (Strong Correlation) ระหว่าง องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ

ความผูกพันต่อองค์กร Maignan and Ferrell (1999) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการตลาด (Market-Oriented Culture) และวัฒนธรรมของความเห็นอกเห็นใจ (Humanistic Culture) โน้มนำระดับของความร่วมมือในองค์การ ซึ่งจะปรับเปลี่ยนกลายเป็นการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด และ Dirani (2009) ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสำคัญเชิงบวกอย่างมากกับ ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน คิวเช่นเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsai (2011) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสภาพแวดล้อมที่มีความสุขและสุขภาพดีของพนักงานในองค์การ และยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และ Balay (2012) ซึ่งพบว่า การเรียนรู้เป็นกลุ่มผลส่งกระทบด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

(2) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นของพนักงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น เป็นพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งพนักงานมุ่งที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถกเถียงกันเพื่อให้ได้แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัย ของ Harrison (1972) พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Vance et al. (1992) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจ Frucot and Shearon (1991) พบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับความพอใจในงาน Kreder and Zeller (1988) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และใช้การควบคุมพฤติกรรมในองค์การ Merchant and Riccaboni (1990) พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการกำหนดเป้าหมายและการกระตุ้นการทำงานของพนักงานในองค์การ และ Nibler and Harris (2003) ที่ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมและความสามัคคีที่มีต่อความขัดแย้งภายในกลุ่ม พบว่า วัฒนธรรมส่งผลต่อความขัดแย้งและประสิทธิผลของกลุ่ม โดยวัฒนธรรมอเมริกันส่งผลต่อระดับความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน หรือความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น

(3) คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ มีความสอดคล้องกับข้อสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้กับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ของพนักงาน มีลักษณะผกผัน หมายความว่า เมื่อองค์การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา ย่อมเป็นการกระตุ้นการประสานงาน สนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การร่วมมือทำงาน และขณะเดียวกันก็จะเป็นการลดการโต้เถียง ลดการเอาชนะคะคานกัน มุ่งประโยชน์

ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ลดการใช้อำนาจหรือความได้เปรียบเพื่อบังคับให้เกิดผลของการตัดสินใจในแนวทางที่ต้องการ ลดการเผชิญหน้า และลดการใช้อารมณ์

2. อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า

(1) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าเมื่อพนักงานมีความรักและผูกพันต่อองค์การมากเท่าใด การประสานงาน การร่วมมือร่วมมือ และรวมทั้งเมื่อเกิดความเห็นที่แตกต่างกันพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะใช้การประนีประนอมเข้ามาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดต่อองค์การ โดยไม่ยึดติดกับความต้องการหรือความคิดเห็นส่วนตัว ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น กล้าที่จะพูด กล้าที่จะแสดงออกมากขึ้น พนักงานต่างหันหน้าเข้าหากัน เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีอคติต่อกัน แสดงพฤติกรรมได้อย่างเปิดเผย ไม่ต้องปกปิดความต้องการของตนเอง และไม่มีความลับต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายฉบับ เช่น ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน (Farrell and Rusbult, 1981; Gregson, 1992; Porter, 1974; Steers, 1977; Willam and Hazer, 1986; Porter et al., 1976; O'Reilly and Chatman, 1986) ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Mowday et al., 1982; Saks et al., 1996; Bhuian et al., 1994; Elangovan, 2001) และความผูกพันต่อองค์การกับการลาออกโดยตั้งใจ (Clegg, 1983; Cotton and Tuttle, 1986; Bluedorn, 1982; Decotis and Summers, 1987; Hom et al., 1979; Ingram and Lee, 1990; Sagar, 1990) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขาดงาน (Steers, 1977; Blau, 1986; Pierce and Dunham, 1987; Naumann, 1993) และพบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับอัตราการเปลี่ยนงาน (Porter et al., 1976; Cohen, 1993; Hom et al., 1979; Koch and Steers, 1978; Angle and Perry, 1981; Ben-Baker et al., 1994; Price and Mueller, 1981; Larson and Fukami, 1984; Stumpf and Hartman, 1984; Wiener and Vardi, 1980; O'Reilly and Caldwell, 1980; Elangovan, 2001) เป็นต้น

(2) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 แสดงว่าเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ พนักงานจะมีความพยายามที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ที่สะสมมา มีความอดทน ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม เกิดเป็นการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มทั้งในด้านผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น และเป็นการลดหรือจำกัดข้อบกพร่องให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยมากมาย เช่น ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพงาน (Job Performance) (Farrell and Rusbult, 1981; Gregson, 1992; Porter, 1974; Steers, 1977; Willam and Hazer, 1986; Porter et al., 1976; O'Reilly and Chatman, 1986) Porter (1974) และ

Steers (1977) แนะนำว่า สังคมโดยรวมได้รับประโยชน์จากความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เนื่องจาก อัตราการย้ายหรือเปลี่ยนงานต่ำและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้น Mayer and Allen (1997) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่กระตุ้นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังมีผลสำคัญต่อตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ Ketchand and Strawser (2001) พบว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบัน Rashid et al. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการเงินขององค์การ Conchas (2000) พบว่า ยิ่งพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่าใด อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นก็เพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น และมีงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การและกลุ่ม เช่น Tsui et al. (2013) พบอิทธิพลทางอ้อมของความพึงพอใจงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานของพนักงานโดยผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ Ismail et al. (2011) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลางของภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพงาน และความพึงพอใจงาน และ Huang & Hsiao (2007) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับความพึงพอใจงานมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เป็นต้น

3. อิทธิพลของพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม โดยพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ซึ่งพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งทั้งสองแบบต่างได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม ตามที่ได้อภิปรายผลข้างต้น และเนื่องจากลักษณะของพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งทั้งสองประเภทมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า

พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 แสดงว่าพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งมีลักษณะของการประสานงานของพนักงานภายในกลุ่ม พนักงานมีการร่วมมือกันเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง พนักงานมีการประสานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกกลุ่มมีความเหนียวแน่นทางจิตใจ ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิต คุณภาพสินค้า และมีส่วนลดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต ทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มขึ้นและมีทิศทางความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า เช่น ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นสามารถเสริมสร้างประสิทธิผลของกลุ่มเมื่อต้องทำงานอยู่บนงานเฉพาะด้าน (Jehn, 1994, 1995; Jehn, Chatwick, & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001) และ Simons and Peterson (2000) อธิบายว่า กลุ่มซึ่งมีประสบการณ์กับการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น

มีแนวโน้มที่มีการตัดสินใจที่ ดีกว่า เพราะพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอย่างสร้างสรรค์ต่อประเด็นที่กำลังพิจารณา แต่ในทางตรงข้าม พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์จะส่งผลจำกัดความสามารถในการประมวลข้อมูลข่าวสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกในกลุ่มใช้เวลาของตนและพลังงานกับสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

Jehn et al. (1997) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มที่มีต่อผลผลิตของกลุ่ม (workgroup outcome) พบว่า การรับมือกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิผล แต่พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้านงานหรือความคิดเห็นมีอิทธิพลเป็นบวก แต่ไม่มีนัยทางสถิติ Jehn and Chatman (2000) พบว่า การรับมือกับความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความสามัคคี ความพึงพอใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม DeChurch and Marks (2001) พบว่า การใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมรับ (Agreeable Conflict Management) ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารความขัดแย้งเชิงงานกับประสิทธิผลของกลุ่ม และ Cheng et al., (2011) พบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ส่งผลต่อการตัดสินใจและประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้น เมื่อมีการใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ในขณะที่ควบคุมหรือลดระดับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ เป็นต้น

4. อภิปรายผลการวิจัยที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

เนื่องจากผลการวิจัยไม่สนับสนุนข้อสมมติฐานการวิจัย 2 ข้อ คือ ข้อสมมติฐานที่ 5 ที่กำหนดข้อสมมติฐานว่า “ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์” และข้อสมมติฐานที่ 8 ที่กำหนดข้อสมมติฐานว่า “พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน” ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ข้อสรุปจากการวิจัยครั้งนี้แสดงถึงทิศทางของอิทธิพลที่แตกต่างไปจากสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะทิศทางอิทธิพลของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์นั้นตรงข้ามกับการคาดการณ์ของผู้วิจัยตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ ถึงแม้ว่าข้อสมมติฐานการวิจัยได้ถูกกำหนดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องก็ตาม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ในงานวิจัยฉบับนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญอย่างยิ่ง จึงมีความจำเป็นที่ผู้วิจัยจะต้องอธิบายสาเหตุของผลการวิจัยที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานทั้งสองข้อ ดังต่อไปนี้

4.1 ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์

ผลการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ 0.42 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งไม่สนับสนุนข้อสมมติฐาน โดยสามารถอธิบายเหตุผลสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 แนวทาง คือ การอ้างอิงผลการวิจัยในอดีต และการอ้างอิงแนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1.1 อ้างอิงผลงานวิจัยในอดีต

ผู้วิจัยของยกตัวอย่างผลงานวิจัยของ Ozgan (2011) ซึ่งได้ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง ของครูในโรงเรียนมัธยมปลายจำนวน 212 คน พบว่า ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความเชื่อมั่น และการประเมินผลงานของผู้จัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมความรับมือกับความขัดแย้ง

Wasita (2006) ได้ศึกษารูปแบบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของคนไทยกับคนอเมริกันในองค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งแล้ว พนักงานคนไทยชอบใช้พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง และการยินยอม และไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศในการแสดงพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง

Fieg (1989) พบว่า คนไทยยึดติดอยู่กับชื่อเสียงหรือหน้าตาในสังคมทั้งกับตนเองและผู้อื่น คนไทยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายจึงมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง

Chau (อ้างอิงใน Komin, 1995) พบว่า คนไทย มีพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งแบบยินยอมสูงที่สุด แต่กลับมีพฤติกรรมการประณินประนามต่ำที่สุด

4.1.2 อ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(ก) ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรม (Culture Dimension Theory) กล่าวคือ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า พฤติกรรม ค่านิยม มุมมอง ทักษะคืดของบุคคลในประเทศต่าง ๆ นั้นมีความแตกต่างกันไป ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางมาโดยตลอด โดยเฉพาะการศึกษาด้านจิตวิทยาและพฤติกรรม Hofstede (1980) ได้จำแนกมิติด้านวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ เพื่อประโยชน์ในการจำแนกลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ มิติทั้ง 4 ประกอบด้วย การจัดสรรอำนาจในสังคม (Power Distance), ปัจเจกชนนิยม/การมีส่วนร่วมนิยม (Individualism / Collectivism), การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และ ลักษณะแบบผู้ชาย ผู้หญิง (Masculinity) จากลักษณะเฉพาะทั้ง 4 มิติด้านวัฒนธรรม จึงสามารถจำแนกรูปแบบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

Brewer (1994) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมภายใต้ลักษณะวัฒนธรรมข้ามชาติที่มีความแตกต่างกันใน 3 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา มาเลเซีย และสิงคโปร์ พบว่าการประยุกต์ระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ต่อระดับความขัดแย้งหรือแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปจากการประยุกต์ระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 64 มิติความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

	สหรัฐฯ	มาเลเซีย	สิงคโปร์
Power Distance	ต่ำ	สูง	สูง
Uncertainty Avoidance	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
Individualism	สูง	ต่ำ	ต่ำ
Masculinity	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง

ที่มา : Brewer (1997)

Morakul (1999) และ Morakul and Wu (2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมความขัดแย้งภายในกลุ่มในบริบทการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรไม่อาจประสบความสำเร็จได้ตามที่มุ่งหวังหากองค์กรไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เพราะการนำแบบแผนการปฏิบัติตามบริบทของวัฒนธรรมตะวันตกมาประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมที่ต่างไป โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม เพียงเพื่อมุ่งหวังว่าจะเป็นการพัฒนาองค์กร เสริมสร้างความสามัคคี

แต่ความเป็นจริงแล้ว ผลที่ได้กลับเป็นการสร้างความขัดแย้งเชิงอารมณ์ให้เพิ่มขึ้นในหมู่คณะ เป็นการเพิ่มความกดดัน เพิ่มความเครียด และเพิ่มระดับความรุนแรงของการโต้เถียง ซึ่งเป็นลักษณะของความขัดแย้งเชิงอารมณ์

และด้วยเหตุที่ประเทศไทยและประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันในทุกมิติของวัฒนธรรม และแตกต่างกันมากที่สุดคือมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคล กับมิติด้านความมีส่วนร่วมหรือความผูกพันกับกลุ่ม และก็ยังมีความแตกต่างทางมิติด้านการจัดสรรอำนาจ (ดูตารางที่ 5.2) ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้เองที่บ่งชี้ให้เห็นและอธิบายถึงความต่างด้านพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยมของคนไทยกับคนอเมริกัน ดังนั้นการใช้แนวทางและวิธีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการจากประเทศสหรัฐอเมริกาในสังคมวัฒนธรรมแบบไทยอาจจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จหากปราศจากการปรับอย่างเหมาะสม (Brewer, 1994; Morakul, 1999)

ตารางที่ 65 มิติความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ระหว่างประเทศไทยกับสหรัฐอเมริกา

	Individualism	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Masculinity	Long-term Orientation
U.S.A.	91	40	46	62	29
Thailand	20	64	64	34	56

Source: Hofstede (1984 and 1994)

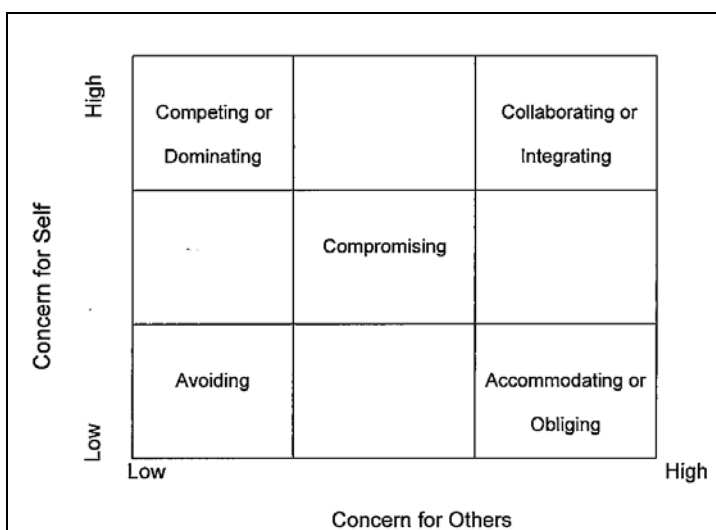
ที่มา : Morakul (1999)

Finkelstein (2012) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “INDIVIDUALISM / COLLECTIVISM AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK” พบว่า วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วมนิยม (Collectivism) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้ถูกกระตุ้นจากความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน (Concern for coworkers) เป็นแนวคิดที่ว่าตนเองสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ ในขณะที่วัฒนธรรมแบบปัจเจกชนนิยม (Individualism) มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติงานเพื่อพนักงานคนอื่น

ผลงานวิจัยข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ความแตกต่างของมิติด้านวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมที่แตกต่างไป โดยเฉพาะวัฒนธรรมชาติไทยที่มีความแตกต่างของมิติด้านปัจเจกชนต่ำกว่าวัฒนธรรมของคนอเมริกัน จากตาราง 5.2 จะเห็นได้ว่าคนไทยมีระดับความเป็นปัจเจกชนต่ำกว่าวัฒนธรรมของคนอเมริกันอย่างชัดเจน ดังนั้นแนวคิดหรือทฤษฎีที่อ้างอิงจากงานวิจัยใน

ต่างประเทศอาจไม่สามารถนำมาใช้พยากรณ์พฤติกรรมของคนในชาติอื่นได้ โดยเฉพาะกรณีที่มีความแตกต่างของมิติด้านวัฒนธรรมอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับผลงานวิจัยของ Finkelstein (2012) สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่พบในการวิจัยครั้งนี้ได้ กล่าวคือ คนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมนิยม (Collectivism) จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีความห่วงใยต่อคนอื่นสูง มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อกลุ่ม ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าเป็นผู้ที่มุ่งประโยชน์ส่วนตนต่ำ (Low Concern on Self)

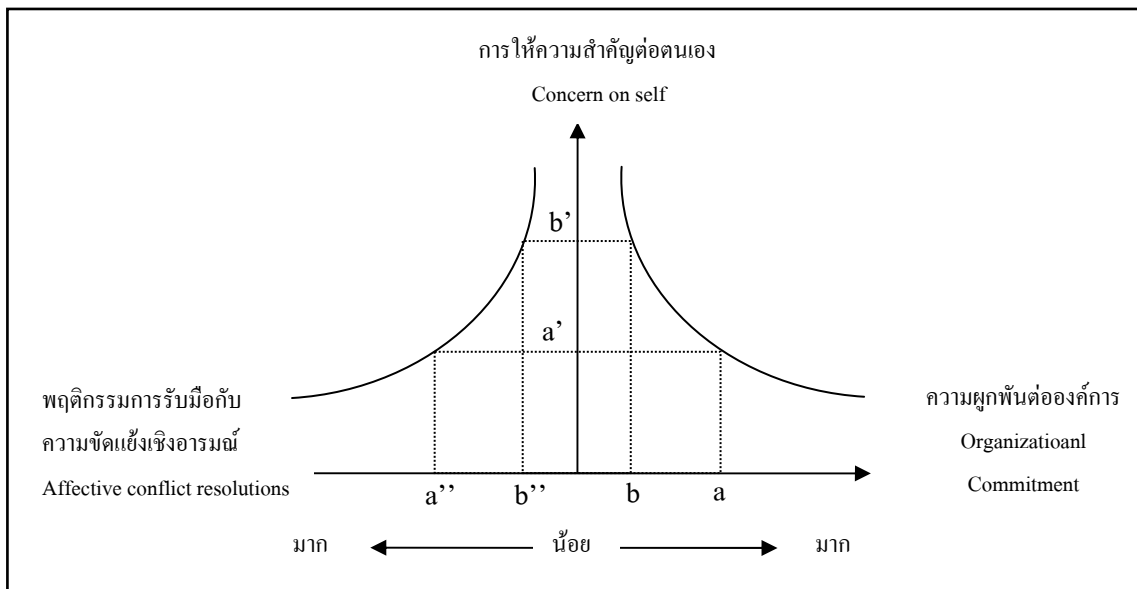
(๒) ทฤษฎี 2 มิติของการบริหารความขัดแย้ง โดย Kilmann and Thomas (1975) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมในการรับมือกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ โดยแบ่งตามมุมมอง 2 ด้าน คือ ด้านที่มุ่งตนเอง (Concern on Self) และด้านที่มุ่งคนอื่น (Concern on Others) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือ, การประนีประนอม, การใช้ความได้เปรียบ การยินยอม และการหลีกเลี่ยง (ภาพประกอบที่ 23)



ภาพประกอบที่ 23 แบบจำลองการจัดการความขัดแย้ง Two-dimensional model

Veronique and Pascal (2012); Huang et al. (2012); Peng and Chiu (2010) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายความว่า เป็นผู้ที่ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อบุคคลอื่น ดังนั้นหากพิจารณาพฤติกรรมของพนักงานโดยอ้างอิงกรอบทฤษฎี 2 มิติ ก็จะเข้าใจได้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง เป็นผู้ที่ยอมสละตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเป็นบุคคลที่มีระดับของการให้ความสำคัญกับตนเองต่ำ (Low concern of self) จึงมีพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ไม่ต้องการเผชิญหน้า ทำงานตามคำสั่งหรือตามหน้าที่ของตน ยอมรับความเห็นของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย แต่เป็นเพราะความผูกพันต่อองค์กร และไม่ต้องการให้ตนเองเป็นสาเหตุของปัญหา หรือเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการผลิตที่จำเป็นต้องเดินหน้า จึงเป็นสาเหตุที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิง

อารมณ์ โดยสามารถแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับความผูกพันต่อองค์กร ระดับการให้ความสำคัญต่อตนเอง และระดับพฤติกรรมกรับมือกับปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่ม (ภาพประกอบที่ 24)



ภาพประกอบที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ภายใต้มิติวัฒนธรรมไทย

จะเห็นได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ภายใต้มิติวัฒนธรรมไทยซึ่งมีลักษณะแบบเน้นความเป็นพวกพ้องหมู่เหล่าหรือกลุ่ม (Collectivism) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านตัวแปรการให้ความสำคัญต่อตนเอง (concern on self) เปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ a จะมีระดับการให้ความสำคัญต่อตนเอง a' และส่งผลต่อพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ a'' ในขณะที่พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ b (ซึ่งต่ำกว่า a) จะมีระดับการให้ความสำคัญต่อตนเอง b' และส่งผลต่อพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ b'' (ซึ่งต่ำกว่า a'')

ด้วยเหตุผลที่ผู้วิจัยได้อภิปรายข้างต้นจึงสามารถอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีความอดทนต่อแรงกดดันภายในกลุ่มที่สูงกว่า มีความต้องการเป็นสมาชิกในกลุ่ม จึงทำให้เขายินดีที่จะใช้พฤติกรรมนิ่งเงียบ ไม่แสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนเอง เพราะเกรงว่าจะแตกต่างกับคนอื่นและพวกพ้อง เกรงว่าจะไม่อาจดำรงสถานะการเป็นสมาชิกในกลุ่มได้ต่อไป ดังนั้นด้วยความอดทนอดกลั้นที่สูง มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จึง

ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กร

4.2 พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์กับประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

ผลการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบเพียงเล็กน้อยต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่สนับสนุนข้อสมมติฐานการวิจัย โดยสามารถอธิบายเหตุผลสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 แนวทาง คือ การอ้างอิงผลการวิจัยในอดีต และการอ้างอิงแนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.1 อ้างอิงผลงานวิจัยในอดีต

งานวิจัยหลายฉบับพบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ กับประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานมีลักษณะผกผัน เช่น Huang (2012) พบว่า พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม Breugst et al., (2012) พบว่าหากระดับพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งด้านอารมณ์เพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อและบั่นทอนขีดความสามารถในการตัดสินใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม Elbanna (2009) พบว่า พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์แบบผกผันอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร Jehn and Chatman (2000) พบว่า พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ (relationship conflict) มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อ ความผูกพันต่อองค์กร ความสามัคคี ความพึงพอใจ และประสิทธิผลของกลุ่ม

แต่ก็มีงานวิจัย บางฉบับที่พบความสัมพันธ์แบบผกผัน (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) หรือไม่พบความสัมพันธ์ (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)

Huang (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น กับ พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ พบว่า การรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม และสำหรับกลุ่มที่มีวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้สูง ก็พบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มซึ่งมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่ำ พบว่าการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นกลับส่งผลทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มลดลง

4.2.2 อ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการคุณภาพ เนื่องจาก

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตระดับสูง มีมาตรฐานสากล มีระบบควบคุมคุณภาพที่รัดกุม มีมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO9000 มีมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14000 และโดยเฉพาะ ISO/TS 16949 ซึ่งเป็นมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ซึ่งมีงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของระบบ ISO 9000 ที่มีต่อองค์การในด้านต่าง ๆ และมีการสอบทานความทันสมัยของระบบอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

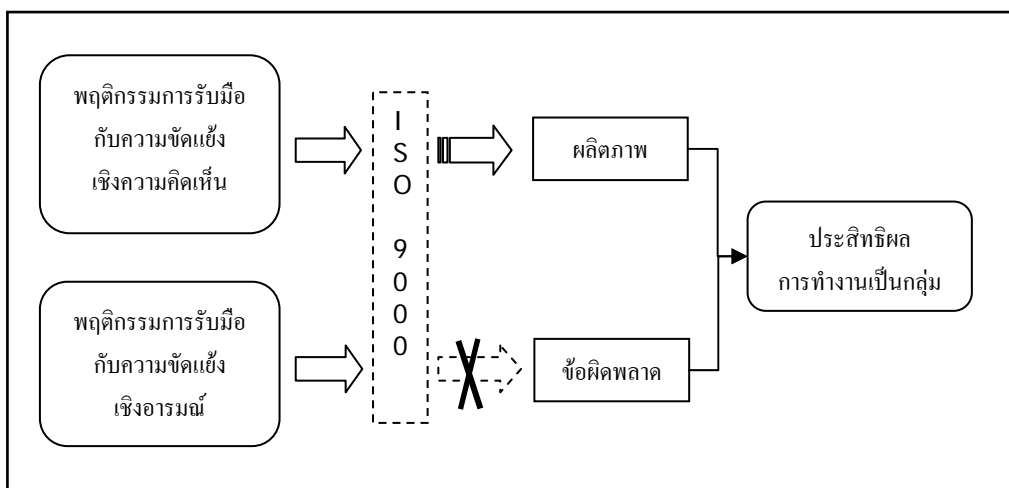
ก) งานวิจัยของ Sanford (2003) พบว่า ระบบ ISO 9001 มีส่วนในการพัฒนาด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการผลิต Helbig et. Al., (2009) พบว่า ระบบการบริหารจัดการมาตรฐานคุณภาพมีส่วนช่วยลดเวลาการรอคอย และเพิ่มประสิทธิผลของการให้บริการของแผนกผู้ป่วยนอก Valmohammadi and Khodapanahi (2011) ได้ศึกษาอิทธิพลของการประยุกต์ใช้ระบบ ISO9001:2000 กับความพึงพอใจงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ Abbas et al. (2012) ได้ศึกษาผลกระทบของระบบ ISO 9001 กับประสิทธิผลขององค์การในประเทศจอร์แดน พบว่า องค์การที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9001 จะมีอิทธิพลต่อคุณภาพของผลผลิต, ความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น

(ข) ความเข้มงวดของมาตรการควบคุม เนื่องจากระบบการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการระบบคุณภาพ ISO9000 ซึ่งมีข้อกำหนดทั้งในด้านมาตรฐานการผลิต (Work Standard) และข้อกำหนดการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ซึ่งพนักงานทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด และโดยเฉพาะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรถยนต์หรือชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของ ISO/TS 16949 ซึ่งเป็นมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีความเข้มงวดสูง ดังนั้นเมื่อพนักงานต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และข้อบังคับที่เข้มงวดเช่นนี้ การที่พนักงานจะละเลยหน้าที่ เพิกเฉย หรือฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติงานตามข้อกำหนด จึงไม่อาจกระทำได้ และหากมีการตรวจพบการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ก็จะมีการดำเนินการแก้ไขให้เป็นไปตามข้อกำหนดโดยทันที เพราะอุตสาหกรรมยานยนต์มีความเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และชีวิตของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ จึงเป็นไปได้ยากที่องค์การในอุตสาหกรรมนี้จะปล่อยให้สินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามเกณฑ์ถูกจัดส่งถึงมือลูกค้า

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น ถูกควบคุมหรือจำกัดความรุนแรงและผลกระทบไม่ให้ส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ปริมาณผลผลิต และระยะเวลาการส่งมอบสินค้าเสมือนหนึ่งว่าระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นตัวคัดกรองผลเสียที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เนื่องจากระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นแผ่นกรองอิทธิพลหรือ Filter ซึ่งสามารถลดขนาดอิทธิพลของความขัดแย้งเชิงอารมณ์ที่อาจส่งผลต่อผลิตภาพและข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์

เนื่องจากพนักงานในสายการผลิตไม่อาจปฏิบัติงานโดยฝ่าฝืนข้อกำหนดตามมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ในทางกลับกันการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้การผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน จำนวนข้อผิดพลาดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

แต่สำหรับพฤติกรรมความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น เช่น การร่วมมือ การประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานการจัดการคุณภาพ และหากพบแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานและผลผลิต ก็จะมีการปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ให้มีความทันสมัย เป็นการเพิ่มผลิตภาพและลดจำนวนข้อผิดพลาดให้น้อยลง เสมือนว่าระบบ ISO 9000 ยอมปล่อยให้อิทธิพลของความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นผ่านตัวกรองระบบ ISO9000 ไปได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม (ภาพประกอบที่ 25)



ภาพประกอบที่ 25 ระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO9000 กับประสิทธิผลการทำงาน

ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานไม่ได้รับผลกระทบทางลบจากความขัดแย้งเชิงอารมณ์ของพนักงานหรือสมาชิกในกลุ่ม

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญและควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1) ข้อจำกัดด้านความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในสังกัดฝ่ายผลิต ซึ่งอาจมีความเข้าใจผิดในสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาอาจมีความเข้าใจที่บิดเบือนจากสภาพความเป็นจริงได้ ซึ่งผู้ที่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้น่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือกรรมการผู้จัดการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างก็ไม่ได้มีความขัดแย้งกับสภาพความเป็นจริง

2) ข้อจำกัดด้านการเปิดเผยความจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากคำถามในแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร โดยเฉพาะความขัดแย้งเชิงอารมณ์โดยการใช้ความได้เปรียบ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความอ่อนไหวอย่างมาก เพราะพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามอาจรู้สึกเกรงกลัวหรืออาจหวาดระแวงหากเปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง ด้วยเหตุที่เกรงว่าข้อมูลอาจถูกนำไปเปิดเผยต่อหัวหน้างานและสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงาน จึงเป็นไปได้ที่แบบสอบถามจะถูกส่งผ่านและรวบรวมโดยหัวหน้างานในฝ่ายผลิต

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรธุรกิจในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อภาคธุรกิจ

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยมุ่งให้ความสนใจกับการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย เนื่องจากเห็นว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีบทบาทที่สำคัญต่อความเจริญและความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งยังเป็นฐานการผลิตยานยนต์ของบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ของโลก ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตจากค่ายประเทศญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า ฮอนด้า นิสสัน มิซูบิชิ มาสด้า ยามาฮ่า ซูซูกิ คาวาซากิ และค่ายจากประเทศยุโรป เช่น เมอร์ซิเดสเบนส์ วอลโว่ บีเอ็มดับเบิลยู และ เชนเนอรัลมอเตอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ผลิตยานยนต์เหล่านี้ต่างใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งไปจำหน่ายในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ความสำคัญของการ

ขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ ยังส่งผลต่ออุตสาหกรรมต่อเนื่องทั้งต้นน้ำและปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมากมายเกินกว่าที่ผู้วิจัยจะสามารถคาดคะเนผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจประเทศไทยได้

ดังนั้น เราจึงไม่อาจปฏิเสธถึงความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้ให้ข้อสรุปในหลายประเด็นตามที่ได้ตั้งข้อสมมติฐานการวิจัยไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำผลสรุปการวิจัยที่ได้รับมาเป็นข้อเสนอแนะต่อองค์การภาครัฐกิจและหน่วยงานกำกับดูแลอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์การ

บทบาทการบริหาร หรือ บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องแสดงบทบาทการบริหาร 4 บทบาท คือ บทบาทในการเสริมสร้าง (Producting) บทบาทในการดำเนินการ (Implementing) บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Innovating) และบทบาทในการหล่อหลอม (Integrating) งานวิจัยฉบับนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทการของผู้บริหารในการหล่อหลอมคนในองค์การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจนในจิตใจ และสามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การนั้น องค์การจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การอย่างชัดเจน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (Shared Visions) มีบทบาทอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังจะเห็นได้ว่า พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์มีความตระหนักถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ มีการรับรู้ว่าองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นเป็นองค์การที่มีมาตรฐาน มีการจัดการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากข้อกำหนดมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ที่ทุกองค์การในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ โดยเคร่งครัด ผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การในอันที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานเพิ่มเติม และควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ด้านอื่น เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง

และเมื่อพนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และปฏิบัติงานตามแนววิสัยทัศน์นั้น ย่อมส่งผลต่อความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีมาตรฐานการผลิตที่เป็นสากลทัดเทียมกับองค์การอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในจิตใจของพนักงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์การ เกิดความรู้สึกรัก และความหวงแหนต่อองค์การ อีกทั้งยังส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้วยความเต็มใจ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีการทำงานร่วมกันกับเพื่อนพนักงานในกลุ่ม อย่างสอดคล้อง เกิดเป็นพฤติกรรมประสานงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นที่

แตกต่าง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาหรือเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดเป็นความสามัคคีขึ้นภายในกลุ่ม เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีความกลมเกลียว มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกันและกัน ซึ่งนำซึ่งกลุ่มที่มีพลังและประสิทธิผลการทำงานสูง

ผลที่องค์กรจะได้รับจากพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานดังที่กล่าวมาข้างต้น คือ องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสินค้าที่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้ ส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด จำนวนของเสียในกระบวนการผลิตที่ลดลง และแน่นอนว่าย่อมส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ซึ่งนำมาสู่ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

1.2 ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบุคคล

1) การพัฒนาด้านทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน

บทบาทของฝ่ายบุคคลเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไป และรวมทั้งในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจาก ฝ่ายบุคคลมีบทบาทตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานที่ดีมีคุณภาพเข้าร่วมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับอัตราเงินเดือนประจำปี การพิจารณาปรับตำแหน่ง การกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน การลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และมีบทบาทในการพิจารณาให้พนักงานพ้นจากตำแหน่ง และสภาพการเป็นพนักงานในองค์กร

นอกจากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายบุคคล คือ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เนื่องจากไม่มีองค์กรใดที่จะประสบความสำเร็จได้ หากปราศจากพนักงานที่มีศักยภาพ ภาระหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคลในหลาย ๆ องค์กรต่างมุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะและประสบการณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น ด้วยการจัดการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง บางองค์กรอาจกำหนดงบประมาณประจำปีสำหรับการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาศักยภาพของเขาอย่างต่อเนื่องทุกปี

แต่การเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวนั้นอาจจะยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมและการปลูกฝังนิสัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในจิตใจของพนักงานทุกคนย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่ยังมีความพอใจต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ พนักงานมีความเห็นว่า องค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สังเกตได้จาก หลายองค์กรที่ไม่อนุญาตให้พนักงานลางานเพื่อไปศึกษาต่อใน

ระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากการลางานของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และการฝึกอบรมก็มักจะจัดการฝึกอบรมในวันหยุด ทั้งนี้เพื่อเลี่ยงผลกระทบต่อการผลิตสินค้าในวันทำงานปกติ และด้วยบรรยากาศการเรียนรู้ในการผลิตสินค้าให้ทันกำหนดส่งมอบนั้น ก็ยังทำให้พนักงานต่างต้องก้มหน้าก้มตาทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การหยุดพักจากงานในหน้าที่ก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบของบริษัทโดยเคร่งครัดด้วยเช่นกัน

ดังนั้นบรรยากาศการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย จึงดูเหมือนว่าอยู่ห่างไกลจากแนวคิดทางทฤษฎีการจัดการเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างก็ตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพียงแต่พวกเขาต่างมุ่งที่การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน โดยไม่ได้คำนึงถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้านอื่น ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างหลากหลาย ตามแนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากประเด็นที่ผู้วิจัยได้รับรู้จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงมีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ในอันที่จะสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ไปพร้อมๆ กับการส่งเสริมและการให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น การจัดให้มีห้องสมุด ที่บรรจุหนังสือ หรือนิตยสาร ด้านต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรืออุตสาหกรรม การเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนกันไปใช้ห้องสมุด เพื่อการอ่าน การเรียนรู้ สัปดาห์ละหนึ่งชั่วโมง การอนุญาตให้ลางานเพื่อไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตนเอง โดยไม่หักเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า หากองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน จะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

2) การพัฒนาด้านจิตใจของพนักงาน

การปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นการจัดกลุ่มการทำงานเป็นหน่วยย่อย ๆ กระจายอยู่ตลอดสายการผลิต ซึ่งหลายองค์การต่างประสบปัญหาความขัดแย้งและเบียดเบียนต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในฝ่ายงานเดียวกัน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่างฝ่ายงาน ตลอดจนความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานในองค์การ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การนี้ไม่อาจจัดให้หมดไปจากองค์การได้

บทบาทในการรับมือกับความขัดแย้งภายในองค์การที่เกิดขึ้นนั้น เป็นภาระหน้าที่ร่วมกันของผู้บริหาร หัวหน้างาน และฝ่ายบุคคลด้วย จริงอยู่ฝ่ายบุคคลมีภาระหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงาน แต่ไม่อาจจะละเลยต่อการพัฒนาจิตใจของพนักงานไปพร้อม ๆ กันได้ เนื่องจากโดยสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นสภาพแวดล้อมปกติซึ่งย่อมเกิดการกระทบกระทั่งกันในระหว่างการปฏิบัติงาน เกิดความไม่พึงพอใจระหว่างกัน เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม เริ่ม

จากคนสองคนที่ขัดแย้งกัน และกระจายเพิ่มขึ้นทั่วทั้งกลุ่ม แบ่งแยกกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมปกติของมนุษย์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลทราบที่อยู่แล้ว

และจากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การที่พนักงานในกลุ่มมีพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น เช่น การยอมรับความเห็นที่แตกต่างของเพื่อนพนักงานคนอื่น การเปิดใจรับฟังและพร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบุคคลในการให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมด้านจิตใจของพนักงาน เพราะหากพนักงานมีจิตใจที่ดี โอบอ้อมอารีย์ เปิดรับฟังคำถ่วงติงของเพื่อนพนักงาน และเปลี่ยนความขัดแย้งทางความคิดเห็นที่ต่างกันด้วยพฤติกรรมการประณีประนอม การให้ความร่วมมือ การประชุมและการถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การกระตุ้นให้พนักงานที่คิดแตกต่างได้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน การร่วมกันพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ และการบังคับ ปราศจากการใช้อำนาจ เป็นต้น

1.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่ม

ผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่มเป็นผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดความขัดแย้ง หรือในบางกรณีก็เป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งภายในกลุ่มด้วย บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้างานนั้นมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน เนื่องจากมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารสั่งการผลิตสินค้าให้ได้ทั้งปริมาณ คุณภาพ และเงื่อนเวลาที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งในบางครั้งหรืออาจกล่าวได้ว่าบ่อยครั้งที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้างานจำเป็นต้องใช้คำสั่งที่ชัดเจนและเด็ดขาด เพื่อให้พนักงานในสังกัดปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งการออกคำสั่งในแต่ละครั้งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงาน และเกิดเป็นความขัดแย้งเชิงอารมณ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน

จริงอยู่จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน เนื่องจาก พนักงานต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต จึงไม่อาจแสดงพฤติกรรมความไม่พอใจ พฤติกรรมการทะเลาะต่อหน้าที่ หรือแม้กระทั่งพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดในการผลิต แต่พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ก็ไม่ได้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลการผลิตของกลุ่ม ความไม่พึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความกดดันที่พนักงานต้องอดทนต่อคำสั่งของหัวหน้างาน ความเครียดที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานล้วนส่งผลด้านลบต่อ ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะลาออก มีพฤติกรรมขาดงาน หรือมาทำงานสาย มีพฤติกรรมปายเปียงที่จะทำงานตามคำสั่ง ฯลฯ ซึ่งพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์นี้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มทางอ้อม กล่าวคือ ความผูกพันต่อ

องค์การที่ลดลง ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มในระยะยาว และการลดพฤติกรรมมารับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น ทำให้กลุ่มขาดการเรียนรู้ปัญหา ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่มีพฤติกรรมการประนีประนอม ขาดการปรึกษาหารือเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มโดยรวมลดลงในที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อ ผู้จัดการฝ่ายการผลิตและหัวหน้างาน ให้พิจารณาเลือกใช้วิธีการออกคำสั่งให้น้อยที่สุด หรือเท่าที่มีความจำเป็น โดยเมื่อต้องออกคำสั่งใดๆ แล้ว ก็ควรเปิดรับฟังข้อท้วงติงหรือประเด็นที่พนักงานไม่เห็นด้วยกับคำสั่ง และใช้เวลาในการอธิบายเหตุผลของการใช้คำสั่งบังคับต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น กล้าที่จะแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นการช่วยกันพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานต่อไป

1.4 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแล

กระทรวงอุตสาหกรรมในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศ ควรให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากที่ผ่านมาในอดีตเราจะเห็นว่ารัฐบาล และกระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มอัตราการจ้างงาน สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการขยายตัวทางเศรษฐกิจในเชิงตัวเลขเท่านั้น แต่เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐต่างละเลยต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในอุตสาหกรรม เนื่องจากพนักงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่างต้องทำงานอย่างหนัก เปรียบเสมือนเป็นเครื่องจักรในการผลิต เพียงแต่เป็นเครื่องจักรที่มีชีวิต มีจิตใจ มีความรู้สึก และพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์หลายแห่งไม่ได้รับการดูแลอย่างเพียงพอจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันสูง และโรงงานผู้ประกอบการและรถจักรยานยนต์มักใช้นโยบายการลดต้นทุนโดยการบังคับให้ผู้ประกอบการในลำดับที่หนึ่ง ปรับลดราคาขายชิ้นส่วนอย่างต่อเนื่องทุกปี

การลดต้นทุนดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลต่อการเพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมค่าใช้จ่ายปัจจัยการผลิตต่างๆ และรวมทั้งปัจจัยด้านแรงงาน ดังจะเห็นได้จากการประท้วงของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ผ่านมา การดำเนินนโยบายลดต้นทุนการผลิตสินค้าของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในอุตสาหกรรมนี้อย่างที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากการรับรู้ของพนักงานต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรที่อยู่ในระดับต่ำ พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่เนื่องจากองค์กรไม่ให้การสนับสนุน

การเรียนรู้เท่าที่ควร ไม่เปิดโอกาสให้ลางานเพื่อไปศึกษาในวันเสาร์-อาทิตย์ หรือช่วงเวลายื่นหลังเวลาทำงานปกติ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่ต่างต้องทำงานล่วงเวลา ทั้งในตอนเย็นหลังเวลางานปกติและในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ด้วย

นโยบายภาครัฐจึงมีส่วนสำคัญที่จะกำกับดูแลการกำหนดเงื่อนไขสภาพการจ้างงาน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อาจด้วยการลดระยะเวลาการทำงาน โดยเพิ่มระยะเวลาพักงานให้มากขึ้น การกำหนดเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การกำหนดให้มีสวัสดิการอาหารกลางวันแก่พนักงานในอุตสาหกรรมอย่างเพียงพอ การกำหนดให้มีวันลาพักผ่อน วันลาป่วย ที่มากกว่าพนักงานในธุรกิจประเภทอื่น การกำหนดนโยบายการส่งเสริมการอบรม การเพิ่มทักษะงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิในการลาเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.5 ข้อเสนอแนะต่อสถาบันยานยนต์ และสมาคมที่เกี่ยวข้อง

บทบาทและหน้าที่ของสถาบันยานยนต์ และสมาคมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะบทบาทจากการรวมกลุ่มเพื่อการเรียกร้องความช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อการกำหนดมาตรฐานสินค้า และเพื่อการจัดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรือเพื่อการฝึกอบรมเพิ่มทักษะงานของพนักงาน หากแต่ควรขยายความรับผิดชอบต่อการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วย

เนื่องจากองค์การธุรกิจยานยนต์ส่วนใหญ่ ต่างละเลยต่อการให้โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน ขาดการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความรู้รอบด้าน ละเลยต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นความจริงที่ปรากฏในผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในเบื้องต้น เป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสนใจแต่องค์กรกลับเพิกเฉย มุ่งแต่จะพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานด้วยการจัดอบรม โดยมีได้สอบถามถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อสถาบันยานยนต์ และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรตระหนักถึงการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ การส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ของพนักงานอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาสนใจทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานก็ตาม การกำหนดจำนวนชั่วโมงพักผ่อนเพื่อการเรียนรู้ของพนักงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับระดับการศึกษาของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ทักษะด้านสังคมศาสตร์ และศาสนา เช่น การฝึกอบรมการทำสมาธิ การฟังเทศน์จากพระสงฆ์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ หรือแม้กระทั่งการจัดกิจกรรมด้านการศึกษา กิจกรรมพัฒนาสังคม เป็นต้น เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านอารมณ์ของพนักงาน เป็นการลด

ความเครียด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเพิ่มความต้านทานต่อความโกรธ ความโมโห และอารมณ์ หงุดหงิดที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน

องค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นกลุ่มของพนักงาน การ จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของพนักงาน การส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาเพื่อ ช่วยกันหาแนวทางแก้ไขอย่างเหมาะสม และรวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร นโยบาย ด้านคุณภาพ นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม และนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทั้งบรรยากาศการ เรียนรู้และวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของ พนักงานทางอ้อม โดยการส่งผ่านอิทธิพลทางตรงไปยังตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะทำ ให้พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมั่นใจต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็ความพึงพอใจต่อชื่อเสียง ความพึงพอใจต่อระดับมาตรฐานการผลิต ความพึงพอใจต่อการดูแลพนักงาน ทำให้เกิดเป็นความ เชื่อมั่นในองค์กร ความเชื่อมั่นว่าองค์กรเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีความเชื่อมั่นว่าเป็นองค์กร ที่มีความเจริญก้าวหน้า และความเชื่อมั่นว่าการเป็นพนักงานในองค์กรแห่งนี้จะผลดีต่อตนเอง อีกทั้ง ความผูกพันต่อองค์กรยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานและ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นของพนักงาน คือ พลังหรืออิทธิพลของความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นกุญแจหลักต่อประสิทธิผลของกลุ่ม เนื่องจากเมื่อพนักงานมี ความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขาก็จะทุ่มเทความรู้ ทุ่มเทความสามารถ ทุ่มเวลาพลังที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงที่สำคัญต่อ ประสิทธิผลของกลุ่ม สำหรับพลังอีกส่วนหนึ่งที่ความผูกพันต่อองค์กรได้ถูกส่งไปยังพฤติกรรม การรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มนั้นมีสอบ แบบคือ พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และพฤติกรรมการรับมือกับความ ขัดแย้งเชิงอารมณ์ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้เกิดเป็นความร่วมมือ การ ประสานงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นของ ตนเองต่อสมาชิกกลุ่มเพื่อช่วยกันค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็น พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และเปลี่ยนเป็นพลังที่นำไปสู่ประสิทธิผลการ ทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในขณะที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมี อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งมีสาเหตุจาก การลดลงของระดับความเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน (concern of self) เพราะพนักงานที่มีความ ผูกพันต่อองค์กรสูง ย่อมพร้อมที่จะเสียสละ มีความอดทนต่อแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานสูงกว่า พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่า จึงเป็นที่มาของการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรม การหลีกเลี่ยง และการยินยอมหรือการคล้อยตามความคิดเห็นของคนอื่น แต่อย่างไรก็ตามระดับ

พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ที่เพิ่มขึ้นไม่อาจบั่นทอนประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้ เพราะระบบการผลิตที่มีแบบแผนวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามเงื่อนไข และข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ISO9000 ทำให้พนักงานที่มีพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์ต้องปฏิบัติงานตามปกติ ไม่อาจป่วยเบี่ยง ไม่อาจเพิกเฉย หรือละเว้นการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการผลิตที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลผลิตที่ออกจากกลุ่มจึงมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ทุกประการ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1) เนื่องจากศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติและคนไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ดังนั้นหากผู้วิจัยศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งระหว่างคนไทยกับคนชาติอื่นในทวีปเอเชียที่มีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ หรืออาจเปรียบเทียบกับประเทศที่มีศาสนาอื่นเป็นศาสนาประจำชาติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านศาสนา ค่านิยมทางศาสนา และโดยเฉพาะความเชื่อทางศาสนาที่หล่อหลอมแนวความคิดของคนในชาตินั้น ๆ เพื่อนำมาอธิบายอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2) ประเทศไทยมีการแบ่งตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ เช่น ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง และภาคใต้ เป็นต้น และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า คนไทยในแต่ละภาคมีบุคลิก และอุปนิสัย และวิถีการดำรงชีพในชีวิตประจำท้องถิ่นที่แตกต่างกันไป อันเนื่องมาจากความแตกต่างของขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิต และการดำรงชีพในแต่ละภาค ดังนั้นหากผู้วิจัยนำประเด็นนี้มาศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งของคนไทยในแต่ละภาคของประเทศไทย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับพฤติกรรมกรับมือต่อความขัดแย้งของคนไทยในแต่ละภูมิภาคว่ามีความเหมือนหรือความต่างกันอย่างไร อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการในการพยากรณ์พฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ