

ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ  
ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก

**ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN TASK, RELATIONSHIP AND  
WORK PROCESS RELATED WITH PERCEPTION OF STRESS  
AT WORK OF OPERATIONAL EMPLOYEES WORKING  
IN REAL ESTATE BUSINESS AND RETAIL BUSINESS**

นภาพร ชินวงศ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ  
ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก

นภาพร ชินวงศ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ  
ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก  
Organizational Conflicts in Task, Relationship and Work Process  
Related with Perception of Stress at Work of Operational Employees  
Working in Real Estate Business and Retail Business

ชื่อ - นามสกุล นางสาวนวพร ชินวงศ์  
วิชาเอก การจัดการทั่วไป  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.  
ปีการศึกษา 2558

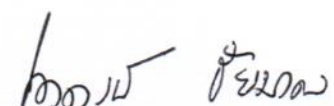
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ธงชัย ศรีวรรณะ, Ph.D.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ปร.ค.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายกรพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวนวพร ชินวงศ์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2558

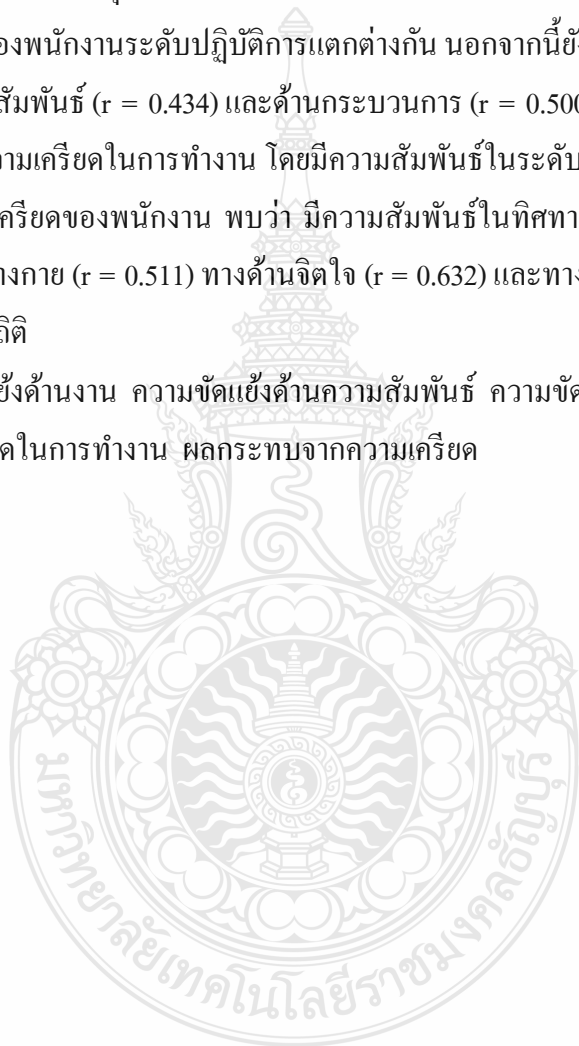
### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการทำงานของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (2) เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และกระบวนการทำงาน (3) เพื่อศึกษาระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (4) เพื่อเปรียบเทียบระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน (5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการทำงานที่มีต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (6) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานกับผลกระทบที่เกิดจากความเครียดที่มีต่อพนักงานทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ และด้านพฤติกรรมของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 185 คน และพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (F-test) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีรายได้ 15,001-20,000 บาทต่อเดือน และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และระหว่าง 2-5 ปี และมีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาทต่อเดือน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านระดับรายได้ และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ประสบการณ์ทำงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับรายได้ ประสบการณ์ทำงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ สำหรับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าความขัดแย้งด้านงาน ( $r = 0.429$ ) ด้านความสัมพันธ์ ( $r = 0.434$ ) และด้านกระบวนการ ( $r = 0.500$ ) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ทั้งสามด้าน และสำหรับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านร่างกาย ( $r = 0.511$ ) ทางด้านจิตใจ ( $r = 0.632$ ) และทางด้านพฤติกรรม ( $r = 0.544$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ ความเครียดในการทำงาน ผลกระทบจากความเครียด



<b>Independent Study Title</b>	Organizational Conflicts in Task, Relationship and Work Process Related with perception of Stress at Work of Operational Employees Working in Real Estate Business and Retail Business
<b>Name - Surname</b>	Miss Nawaporn Chinnavong
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Mr. Krisada Chienwattanasook, D.B.A.
<b>Academic Year</b>	2015

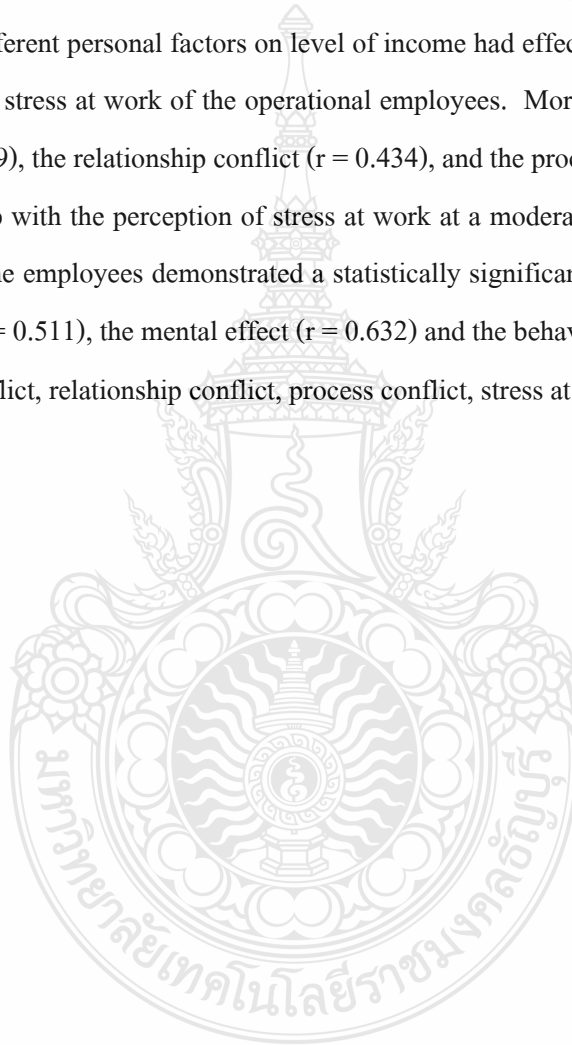
## ABSTRACT

The study was carried out (1) to examine the level of organizational conflicts in task, relationship and work process of the operational employees working in the real estate business and the retail business, (2) to compare the organizational conflicts in task, relationship and work process, (3) to investigate the level of perception of stress at work of the employees working in the real estate business and the retail business, (4) to compare the level of perception of stress at work, (5) to look into the relationship of organizational conflicts in task, relationship and work process that affected the perception of stress at work of the employees working in the real estate business and the retail business, and (6) to inspect the relationship between perception of stress at work and the effects arising from stress on physical, mental and behavioral aspects of the employees working in the real estate business and the retail business. The sample used in the study consisted of 185 employees working in the real estate business and 200 employees working in the retail business. The data were gathered a questionnaire and were analyzed using Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, t-test, F-test, and Pearson Correlation Coefficient with a significant level of 0.05.

The results of the study indicated that majority of the employees working in the real estate business were female, aged between 26-35 years old, graduated with Bachelor's degree, had more than 10 years of work experience, and earned a monthly income of 15,001-20,000 Baht. On the other hand, it was found that most of the employees working in the retail business were female, aged between 26-35 years old, graduated with Bachelor's degree, had more than 10 years of work experience and between 2-5 years, and earned a monthly income of less than 15,000 Baht.

The results of hypothesis testing showed that different personal factors on level of income and type of business had effects on the differences on the levels of the task conflict, while different personal factors on age, level of education, level of income, work experience, and type of business had effects on the differences on the levels of the relationship conflict, and different personal factors on level of income, work experience, and type of business had effects on the differences on the levels of the process conflict. Concerning the perception of stress at work, the study showed that different personal factors on level of income had effects on the differences on the level of perception of stress at work of the operational employees. Moreover, it was found that the task conflict ( $r = 0.429$ ), the relationship conflict ( $r = 0.434$ ), and the process conflict ( $r = 0.500$ ) had a positive relationship with the perception of stress at work at a moderate level, and the perception of stress at work of the employees demonstrated a statistically significant positive relationship with the physical effect ( $r = 0.511$ ), the mental effect ( $r = 0.632$ ) and the behavioral effect ( $r = 0.544$ ).

**Keywords:** task conflict, relationship conflict, process conflict, stress at work, stress effect



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และความช่วยเหลือในหลายสิ่งจนกระทั่งลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ชงชัย ศรีวรรณ ประธานสอบงานวิจัย และกรรมการสอบงานวิจัย ดร.ดวงพร พุททวงศ์ ที่ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือการวิจัย ดังนี้ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ และ ดร.กฤษ จรินทร์ ที่สละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถามและขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทุกท่าน คือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก จำนวน 2 บริษัท ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ สั่งสอน ตลอดจนกำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณที่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยหวังว่าการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรได้ หากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นางพร ชินวงศ์



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	(5)
กิตติกรรมประกาศ .....	(7)
สารบัญ .....	(8)
สารบัญตาราง .....	(10)
สารบัญภาพ .....	(14)
บทที่ 1 บทนำ .....	15
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	15
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	18
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	18
1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....	19
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย .....	19
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	21
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	23
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา .....	24
2.2 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทในเครือ .....	40
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	55
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	55
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	59
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ .....	62
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	112
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	113
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	117
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	120
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต .....	121
บรรณานุกรม .....	122
ภาคผนวก .....	125
ประวัติผู้เขียน .....	134



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงถึงเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง .....	31
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง .....	56
ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	46
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล .....	63
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธุรกิจและอายุ .....	66
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธุรกิจ และระดับการศึกษา .....	66
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธุรกิจ และระดับรายได้ .....	67
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธุรกิจ และประสบการณ์การทำงาน .....	68
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธุรกิจ และระดับการศึกษา .....	68
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศและอายุ .....	69
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน .....	69
ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศและประสบการณ์อายุงาน .....	70
ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทธุรกิจ .....	71
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการแบ่งตามกลุ่มธุรกิจ .....	72

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ.....	78
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้าน ความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทธุรกิจและเพศ.....	79
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้าน กระบวนการจำแนกตามประเภทธุรกิจและเพศ.....	80
ตารางที่ 4.15 แสดงภาพรวมความขัดแย้งในองค์กร ระหว่างธุรกิจในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และ ธุรกิจค้าปลีก.....	80
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ความเครียด จำแนก ตามประเภทธุรกิจ และเพศ.....	81
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลกระทบจากความเครียด ด้านจิตใจ จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ.....	82
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลกระทบจากความเครียด ด้านร่างกาย จำแนกตามประเภทธุรกิจและเพศ.....	83
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลกระทบจากความเครียด ด้านพฤติกรรม จำแนกตามประเภทธุรกิจและเพศ.....	83
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามเพศ.....	84
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน งานของพนักงาน ตามกลุ่มอายุ.....	85
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน งานของพนักงาน ตามระดับการศึกษา.....	86
ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านงาน ของพนักงาน ตามระดับรายได้ของพนักงาน.....	86
ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับ ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ตามระดับรายได้ เป็นรายคู่.....	87
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน งานของพนักงาน ตามประสบการณ์ทำงาน.....	88
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งด้านงานของ จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	88
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ.....	89

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน ความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามกลุ่มอายุ.....	90
ตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความสัมพันธ์ ตามกลุ่มอายุเป็นรายคู่.....	91
ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน ความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามระดับการศึกษา.....	92
ตารางที่ 4.31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	92
ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านความ สัมพันธ์ของพนักงาน ตามระดับรายได้.....	93
ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับรายได้เป็นรายคู่.....	94
ตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้าน ความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามประสบการณ์ทำงาน.....	95
ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยวิธี Games-Howell.....	96
ตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	97
ตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านกระบวนการ จำแนกตามประเภทเพศ.....	98
ตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้าน กระบวนการของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	98
ตารางที่ 4.39 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร ทางด้านกระบวนการของพนักงาน ตามระดับการศึกษา.....	99
ตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร ทางด้านกระบวนการของพนักงาน ตามระดับรายได้.....	100

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.41 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กร ด้านความกระบวนกร จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่.....	100
ตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร ทางด้านกระบวนกร ตามประสบการณ์ทำงาน.....	101
ตารางที่ 4.43 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ สำหรับความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความกระบวนกร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เป็นรายคู่.....	102
ตารางที่ 4.44 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร ทางด้านกระบวนกรจำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	103
ตารางที่ 4.45 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ความเครียด จำแนกตามเพศ.....	103
ตารางที่ 4.46 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการ ทำงานของพนักงาน จำแนก ตามอายุ.....	104
ตารางที่ 4.47 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจาก การทำงานของพนักงาน จำแนก ตามระดับการศึกษา.....	105
ตารางที่ 4.48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจาก การทำงานของพนักงาน จำแนก ตามระดับรายได้.....	105
ตารางที่ 4.49 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเครียด จำแนกตามรายได้.....	106
ตารางที่ 4.50 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจาก การทำงานของพนักงาน จำแนก ตามประสบการณ์ทำงาน.....	107
ตารางที่ 4.51 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของการรับรู้ความเครียด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	108
ตารางที่ 4.52 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ความเครียด จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	109
ตารางที่ 4.53 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ ระหว่างความเครียดในการทำงาน และความขัดแย้งในองค์กร.....	109
ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ ระหว่างผลกระทบจากความเครียด ในการทำงาน และความขัดแย้งในองค์กร.....	110

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	18
ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการตอบสนองของพนักงานต่อการเมืององค์กร.....	26
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการลาออกของ Price.....	29
ภาพที่ 2.3 ตัวแปรการลาออกตามแนวคิดของ Roberts, Huilin and Rousseau.....	30
ภาพที่ 2.4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร.....	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารในองค์กรในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ องค์กรเอกชนหรือองค์กรราชการล้วนยอมรับว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่องค์กรต่าง ๆ ต้องแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่และเพื่อการเจริญก้าวหน้า โดยทั่วไปแล้วหากจะอธิบายสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจากมุมมองด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งได้จากความแตกต่างทางความเชื่อ ความคิด ค่านิยม ความต้องการ ความมุ่งหวัง หรืออาจเกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ด้านสังคม ดังนั้นหากจะมองสาเหตุของความขัดแย้งในมิติเดียวยังมีสาเหตุที่แตกต่างหลากหลาย หรืออาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรหนึ่ง อาจจะไม่เป็นปัญหาของอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ (Ulrich Stoetzer, 2010)

สาเหตุที่มาของความขัดแย้งในองค์กรยังอาจเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายที่ทำงานร่วมกันในองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายหรือแผนกของตนเอง นอกจากนี้สาเหตุสำคัญยังสามารถเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกัน การแย่งชิงความดีความชอบ การต้องพึ่งพาหรือขึ้นต่อกันในการปฏิบัติงาน ความไม่ชัดเจนด้านขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจของบุคคลในองค์กร (Greenberg and Baron, 1997)

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ระดับความขัดแย้งที่สูงเกินไปจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของกิจการ (Business performance) และยังมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ของพนักงานที่ทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Interpersonal relationships) ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องระมัดระวังและควรจัดการให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นตัวกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากมุมมองความเห็นที่แตกต่างกัน ส่งเสริมให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ เพื่อให้เกิดข้อสรุปหรือมติร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ความขัดแย้งที่เหมาะสมยังช่วยให้พนักงานที่ทำงานร่วมกันมีระดับความเครียดที่ลดน้อยลงและทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การสื่อสารที่ีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน



ยังมีส่วนช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสาเหตุหรือปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดหรือเกิดการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในทางตรงข้าม หากองค์กรมีการจัดการปัญหาการเกิดความขัดแย้งในองค์กรอย่างไม่เหมาะสม จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์กร เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ขาดบรรยากาศที่ดีของความเชื่อใจไว้วางใจระหว่างทีมงาน ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การไร้ซึ่งเสถียรภาพในองค์กร และถ้าหากทุกคนในองค์กรไม่มีการแก้ปัญหาร่วมกันจะนำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน เกิดบรรยากาศองค์กรที่ไม่เกื้อหนุนให้เกิดประสิทธิภาพ และยังส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด ความเหนื่อยหน่าย ทำให้เกิดปัญหาโดยตรงกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพกาย หรือด้านสุขภาพจิต โดยเฉพาะในปัจจุบันจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้ภาวะความเครียดของบุคคลกลายเป็นปัญหาสำคัญในการใช้ชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน

ความเครียดของบุคคลนั้นเป็นปฏิกิริยาของร่างกายและจิตใจที่ตอบสนองต่อสภาวะการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน อันส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคคลที่มีความเครียด โดยทั่วไปความเครียดมักส่งผลในทางลบต่อความพึงพอใจของบุคคลนั้น ๆ แม้ว่าเป็นที่ทราบดีว่า บุคคลทุกคนย่อมมีความเครียดเกิดขึ้นได้เสมอ และความเครียดที่เกิดขึ้นนั้นอาจมีทั้งประโยชน์และมีโทษ เช่นความเครียดที่อยู่ในระดับที่ไม่รุนแรงจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า แต่หากระดับความเครียดที่รุนแรงมากเกินไปจนเกินกว่าที่บุคคลจะรับมือหรือจัดการได้จะส่งผลเสียร้ายแรงได้ (องค์กร เรื่องรัตนอมพร, 2556)

ดังนั้นหากพนักงานมีระดับความเครียดที่มากเกินไปในการทำงาน จะส่งผลลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ลดลง จากการสำรวจของ เอแบคโพลล์ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พบว่าคนในวัยทำงานมากกว่าร้อยละ 65 มีปัญหาความเครียดอันเนื่องมาจากการทำงาน และปัญหาความเครียดของคนทำงานนี้หากไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกต้อง อาจก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย (อรพรรณ โสภณธรรมรักษ์, 2557 เข้าถึงข้อมูล วันที่ 8 กันยายน 2558) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดในองค์กร หลายงานวิจัยยืนยันว่าหนึ่งในสาเหตุสำคัญของความเครียดของพนักงานในองค์กรนั้น มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งในองค์กร (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2550) ไม่ว่าความขัดแย้งนั้นจะเกิดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคล ตลอดจนความแตกต่างภายในกลุ่มบุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) และ

ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) ซึ่งความเครียดที่เกิดจากความขัดแย้งเหล่านี้ จะส่งผลโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อันจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และเมื่อความเครียดในการทำงานสะสมในระดับสูงจะทำให้พนักงานเหนื่อยหน่าย และนำไปสู่การลาออกของพนักงานในที่สุด ซึ่งทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีค่าไปโดยไม่จำเป็น

การตระหนักถึงระดับของความขัดแย้งในองค์กร และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่บรรยากาศที่ทำให้พนักงานมีความเครียดในการทำงาน เมื่อผู้บริหารรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นและสามารถจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่ถูกต้อง จะทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้องค์กรที่มีความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไป อาจนำไปสู่ผลเสียต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดยภาพรวม (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2550, น. 17)

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบบริษัทสองบริษัท ที่มีผลกระทบต่อกันระหว่างบริษัทค้าปลีกร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีก โดยจำหน่ายสินค้าและให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ต่อเติม ซ่อมแซม อาคาร บ้านและที่อยู่อาศัยแบบครบวงจร ในปัจจุบันมีสาขาที่ให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ 71 แห่ง (บริษัทโฮมโปร ดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) เข้าถึงข้อมูล วันที่ 12 ตุลาคม 2558) ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกร้านค้าวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งมีปริมาณการค้าปรับตัวลดลง เนื่องจากได้รับแรงกดดันจากภาคการส่งออกที่ยังหดตัวต่อเนื่อง การลงทุนและการใช้จ่ายภาครัฐที่ล่าช้า รวมถึงการใช้จ่ายของภาคเอกชนที่ยังมีการขยายตัวในระดับต่ำ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านรายได้ในภาคการเกษตรที่ตกต่ำ ค่าครองชีพและหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งทำให้การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจล่าช้าออกไป (สำนักวิจัยธุรกิจ สายงานบริหารความเสี่ยง, 2558) และบริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งที่เป็นบริษัทพัฒนาโครงการบ้านจัดสรรรายแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 มุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารงานขาย และการบริหารงานก่อสร้างซึ่งมีขั้นตอนการควบคุมคุณภาพถึง 5 หน่วยงานตรวจสอบก่อนส่งมอบบ้านให้กับลูกค้า (บริษัทเอ็น.ซี. เฮ้าส์ซิง จำกัด (มหาชน) เข้าถึงข้อมูล วันที่ 12 ตุลาคม 2558) ซึ่งพบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปี พ.ศ. 2558 มีปัจจัยด้านลบ ที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวประปราย ปัญหานี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อภาคอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และ

ด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นข้อมูลและแนวทาง สำหรับผู้บริหารองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการลดความขัดแย้งในองค์กรและป้องกัน ความเครียดของพนักงานได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับของความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการที่ ทำงานในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้ง ด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงาน โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัย ส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจ

1.2.3 เพื่อศึกษาระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.2.4 เพื่อเปรียบเทียบระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยจำแนกตาม ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และ ประเภทธุรกิจ

1.2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้าน งาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และความขัดแย้งด้านกระบวนการที่มีต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิด จากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.2.6 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ผลกระทบของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานที่ ส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งทางด้าน ร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และ ประเภทธุรกิจที่ต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรที่ต่างกัน

1.3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่ต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในด้านงานที่ต่างกัน

1.3.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

1.3.1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในด้านกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน

1.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

1.3.3 ความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน

1.3.4 ระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบจากความเครียด ที่มีต่อพนักงาน ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ประชากร ได้แก่ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.4.3 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

พนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 400 คน

1.4.4 ระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

ช่วงระยะเวลาที่ทำการวิจัย คือ ตุลาคม พ.ศ. 2558 - เมษายน พ.ศ. 2559

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นฝ่ายเดียวกันหรือฝ่ายตรงข้ามกัน ที่มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ตำแหน่งทางสังคม รวมทั้งอำนาจหน้าที่ (Robbins,1998)

ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกัน ทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และหรือทัศนคติ (Morris, 2004)

ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน จะคล้ายความขัดแย้งทางด้านองค์ความรู้ ซึ่งมันเกี่ยวกับความขัดแย้งทางด้านความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน (Jehn & Mannix, 2001)

ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้ง การเป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นและทำให้ความเข้าใจระหว่างกันลดลง (Halevy, Chou and Galinsky, 2012)

ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนและการจัดสรรทรัพยากรและขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงาน (Jehn & Mannix, 2001)

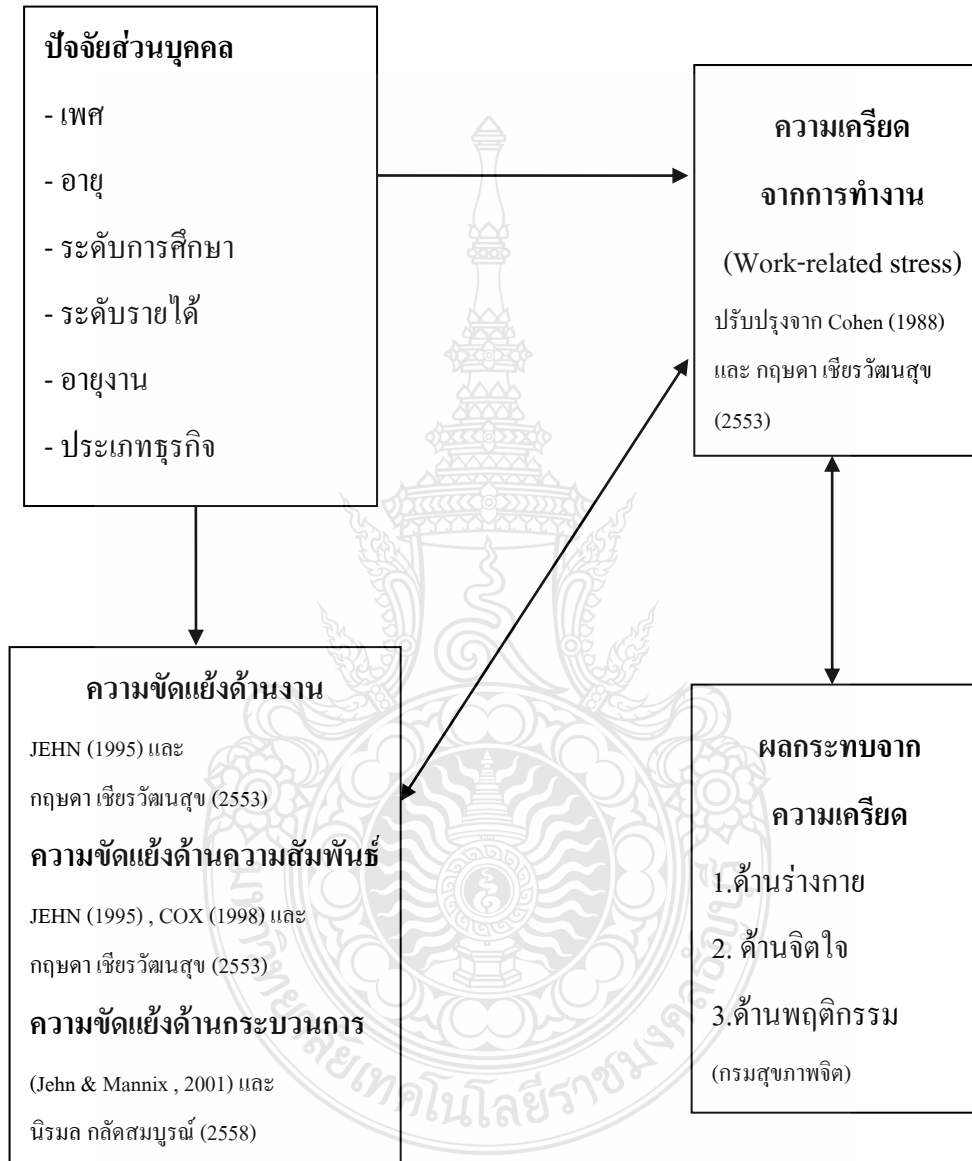
ความเครียด หมายถึง ภาวะที่ร่างกายและจิตใจของบุคคลได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกกดดัน ไม่สบายใจ วิตกกังวล ก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกาย ส่งผลต่อการทำงาน ทั้งด้านการปรับตัวและบุคลิกภาพของบุคคลผิดปกติไป (Cohen, 1988)

ความเครียดในการทำงาน หมายถึง สภาพของงานหรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจแสดงออกทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ อันมีผลทำให้เกิดความรู้สึกด้านลบ (Crawford, 1993)

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรจะมีความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กรและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรทั้งความขัดแย้งที่เกิดจากงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ด้านกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีซึ่งส่งผลให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน

1.7.2 ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรสามารถนำผลการศึกษาที่ได้เกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีผลต่อระดับความเครียดของพนักงานไปใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเครียดของพนักงานในการทำงาน และเป็นแนวทางบริหารจัดการระดับความเครียดในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด องค์กรที่ส่งผลต่อความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.7.3 ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรจะเกิดภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความเครียดในการทำงานของพนักงานอันมีสาเหตุมาจากความขัดแย้ง และสามารถนำไปใช้วางแผนหรือกำหนดนโยบายในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งและลดความเครียดที่ไม่จำเป็นในการทำงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมสูงสุด

1.7.4 สามารถนำข้อมูลที่ได้ นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับทัศนคติ มีความสุข และมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อลดปัญหาการออกจากงานและผลกระทบด้านสุขภาพที่จะขึ้นภายหลังจากความขัดแย้ง

1.7.5 ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาการบริหารงานและเป็นข้อมูลทางด้านวิชาการภายในองค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานการดำเนินการศึกษาและนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

2.1.4 ประเภทของความขัดแย้ง

2.1.5 ลักษณะของความขัดแย้ง

2.1.6 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.1.7 ระดับความขัดแย้ง

2.1.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

#### 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียด

2.2.1 ความหมายของความเครียด

2.2.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด

2.2.3 ความเครียดในการทำงาน

2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียด

2.2.5 ระดับของความเครียด

2.2.6 ผลกระทบของความเครียด

2.2.7 การจัดการความเครียด

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นฝ่ายเดียวกันหรือฝ่ายตรงข้ามกันที่มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ตำแหน่งทางสังคม รวมทั้งอำนาจ (Robbins, 1998) เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างกันในความคิด ค่านิยมและความรู้สึก (Lyles & Joiner, 1986; Marquis & Huston, 1987) โลงนิงเจอร์ (Leininger, 1975) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่าความขัดแย้งเป็นการมองตรงกันข้ามกันในจุดสนใจ ประเด็นปัญหาความขัดแย้งเป็นความตึงเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคลที่ต้องพึ่งพากันและการกระทำของฝ่ายหนึ่งมีผลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โทมัส (Thomas, 1978) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการความคับข้องใจเมื่อมีการรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่ทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง ส่วนซัลลิแวนและเดคเกอร์ (Sullivan & Decker, 1988) ให้ความหมายของความขัดแย้งทั้งทางด้านพฤติกรรมและกระบวนการ โดยด้านพฤติกรรมจะเป็นการสภาวะที่รับรู้ว่ามีเป้าหมายต่างกัน และมีโอกาสที่จะขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่ม

โดยสรุปความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมาย รวมทั้งการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ความหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แสดงถึงการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ จึงต้องมีการกำจัดให้หมดไป หรือควรเก็บกดไว้ หรือความหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ปัจจุบันความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดขึ้นได้ในองค์กรใด ๆ ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากบุคคลมีความคิด ความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ขาดการร่วมมือประสานงาน หากความขัดแย้งไม่ได้รับการจัดการก็อาจจะเกิดผลเสียต่อองค์กร องค์กรไม่มีการพัฒนา และไม่มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งสามารถเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ หากได้รับการจัดการที่เหมาะสม แม้ว่าความขัดแย้งจะทำให้บุคคลเกิดความเครียด แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความคิดใหม่ ๆ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สำหรับหน่วยงาน หรืออาจจะต้องการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หากมีความขัดแย้งในระดับที่ต่ำ เพื่อให้  
องค์การเกิดการพัฒนา (Marquis & Huston,1987)

### 2.1.2 แนวความคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นที่ยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นทั่วไปในทุกองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่  
อาจละเลยได้ มีรายงานว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 เปอร์เซ็นต์ ในการเกี่ยวข้องกับความ  
ขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง มีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่น ทรรศนะแบบ  
ดั้งเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของกลุ่ม มุมมอง  
ที่สองเชื่อว่าเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่  
อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่ากลุ่มใด ๆ ก็ตาม และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้าม  
กลับเน้นการสร้างพลังในการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองที่สามเป็นแนวคิดล่าสุดที่ค่อนข้าง  
มองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็น  
สูงสุด (Absolute Necessary ) ต่อกฎในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่า แนวคิด  
สมัยใหม่ (Contemporary View) โดยจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)

เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม ที่กล่าวว่าความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งเป็น  
สิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ซึ่งความขัดแย้งอาจสื่อถึงความรุนแรง การทำลาย  
และการไม่มีเหตุผล ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้อง  
กำจัดความขัดแย้งขององค์กรวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่  
เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

#### 2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)

แนวความคิดด้านนี้ กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ และเกิดใน  
ทุกกลุ่ม ทุกสังคมและทุกองค์กร เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ แนวคิดด้านมนุษย  
สัมพันธ์จึงสนับสนุนการยอมรับเรื่องความขัดแย้ง ซึ่งให้เหตุผลของการมีความขัดแย้ง ในบาง  
สถานการณ์จะส่งเสริมการทำงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์กร

#### 3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)

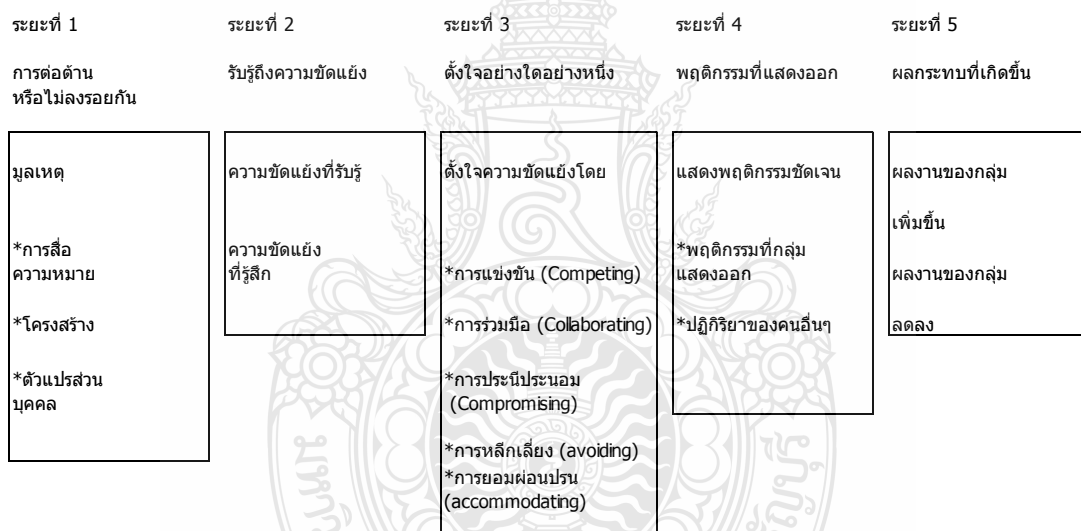
แนวคิดในด้านนี้กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งและยอมรับความขัดแย้ง ซึ่งมี  
เหตุผลว่า เมื่อไรก็ตามที่กลุ่มอยู่อย่างสงบ คิดหรือทำสิ่งใดเป็นไปทางเดียวกันแล้ว จะเกิดภาวะเริ่ม  
ตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์กรที่เกิดจากการอยู่กันที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวอาจไม่ตอบสนองต่อการ  
เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นแนวคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษา

ระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด และทุกคนควรมีส่วนทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และไม่หยุดนิ่ง

### 2.1.3 กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict Process)

กระบวนการของความขัดแย้ง ดำเนินการอย่างมีพลวัตที่ต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 5 ระยะเวลาได้แก่

1. ก่อตัวของการต่อต้าน หรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ
2. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้ง
3. อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่ง
4. พฤติกรรมที่แสดงออกมาและ
5. ผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการของการจัดการกับความขัดแย้ง (Robbins,2001:386)

ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ (Potential Opposition or Incompatibility)

กระบวนการขัดแย้งในขั้นนี้ปรากฏมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แสดงว่ามีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจไม่ใช่ทุกเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งได้แก่เงื่อนไขด้านการสื่อความหมายด้านโครงสร้างและด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล

1. ด้านการสื่อความหมาย (Communication) จากการศึกษาพบว่า คำแต่คำสามารถกินความหมายได้กว้างทั้งความหมายโดยตรงและความหมายแฝงที่เข้าใจกันเฉพาะกลุ่ม (Jargon) นอกจากนี้การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือลักษณะของน้ำเสียงที่ใช้ในการสื่อสาร อาจทำให้การแปลความหมายของถ้อยคำผิดเพี้ยนไป เป็นมูลเหตุหนึ่งให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความสามารถในการเข้าใจความหมายของคำที่แต่ละคนมีความแตกต่างกันนั้นเกิดจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม การเลือกที่จะรับรู้ และการขาดข้อมูล ที่เกี่ยวกับผู้อื่นอย่างเพียงพอ ความขัดแย้งค่อยก่อตัวขึ้นตามลำดับ ถ้ามีการสื่อสารที่น้อยหรือมากเกินไปและใช้ไม่ถูกกาลเทศะ การเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมก็สามารถสร้างความขัดแย้งได้เช่นกัน การที่ข้อมูลถูกปรุงแต่งหรือบิดเบือนเพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบางคนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายเช่นกัน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีผลการวิจัยพบว่า ขนาด (Size) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของกลุ่ม เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีกลุ่มขนาดใหญ่ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น ยังมีโอกาสขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุของการทำงานกับความขัดแย้งมักผกผันกัน กล่าวคือ คนหนุ่มสาวที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะขัดแย้งมากและลาออกจากงานสูง

บุคคลที่มีความทะเยอทะยานในการแสวงหาความรับผิดชอบมักจะกระตือรือร้นทำให้เกิดกระทบกระทั่งกับผู้อื่นได้ง่าย เพราะต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรและหน้าที่การทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การที่กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมีเป้าหมายของกลุ่มต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดซื้อถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขเวลาในการจัดซื้อ ฝ่ายการตลาดมุ่งให้ขายสินค้าออกไปโดยเร็วจึงต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย ฝ่ายผลิตมุ่งเน้นเรื่องความมีประสิทธิภาพการดำเนินการเพื่อรักษายอดตัวเลขการผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น เป้าหมายที่แตกต่างกันของกลุ่มเช่นนี้ เป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้งได้เช่นกัน

มีความเชื่อแม้จะไม่ชัดเจนเลยที่เชื่อว่าแบบผู้นำที่มุ่งการควบคุมและสอดส่องการทำงานของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดมีแนวโน้มเพิ่มความขัดแย้งได้มากขึ้น ผลการวิจัยยังพบว่าการเข้ามีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์กับการมีความขัดแย้ง เพราะการมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างมากขึ้น ระบบการให้ความสำคัญความชอบเป็นเหตุสำคัญของการขัดแย้ง เพราะผู้ได้รับพิเศษต้องแข่งขันยื้อแย่งกันจากส่วนที่ผู้อื่นคาดหวังเช่นกัน นอกจากนี้การที่กลุ่มจำเป็นต้องอาศัยพึ่งพาจากกลุ่มอื่นจึงจะทำให้ทำงานของตนสำเร็จ แต่ผลงานที่สำเร็จกลับเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

3. ด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variable) ได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวกับระบบค่านิยม แนวบรรทัดและความคิดตลอดจนคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มาก ดังจะเห็นความขัดแย้งระหว่างประเทศเพราะเรื่องเชื้อชาติ หรือสิทธิ

ความเชื่อทางศาสนาที่ต่างกัน ในองค์กรก็เช่นกัน ลองนึกถึงใครสักคนที่เราไม่ชอบ เมื่อผู้นั้นเสนอความคิดเห็นขึ้น เรามักจะไม่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ อาจรู้สึกรำคาญ สุ่มเสี่ยงวิธีการพูด ตลอดจนกริยาท่าทางต่าง ๆ ที่เป็นบุคลิกภาพของผู้นั้น เมื่อต้องร่วมทำงานด้วย โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้น

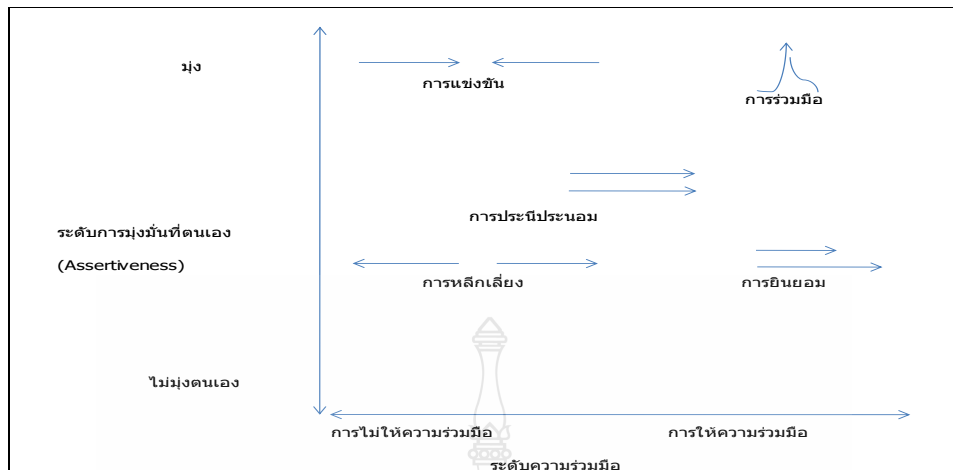
### ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and Personalization)

เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทราบและผูกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 แล้วก็จะทวีความรู้สึกที่ต่อต้านและความไม่ลงรอยอย่างชัดเจนมากขึ้น แต่ละสาเหตุที่กล่าวมาแล้ว ถ้าฝ่ายหนึ่งรับรู้และตระหนักว่าจะต้องมีผลกระทบกับตนก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามการรับรู้ถึงความขัดแย้งในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคลก็ได้ ตัวอย่างเช่น นาย ก อาจตระหนักดีว่าตนกับนาย ข มีข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงระหว่างกันอยู่บ่อย แต่นาย ก ก็ไม่กังวลทุกข้อนเก็บมาคิดแต่อย่างใด จึงไม่ส่งผลใด ๆ ต่อความรักใคร่ชอบพอนาย ก เคยมีต่อนาย ข แต่อย่างใดทั้งสิ้นจึงเป็นขั้นความขัดแย้งที่รับรู้ (Perceived Conflict) ส่วนอีกระดับหนึ่ง คือ การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้อง (Felt Conflict) กล่าวคือ จะเกิดอารมณ์ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการขัดแย้งนั้น จนเกิดภาวะวิตกกังวลใจ มีความตึงเครียด คับข้องใจ และอาจถึงขั้นเป็นปฏิปักษ์ต่อกันก็ได้

### ระยะที่ 3 ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับความขัดแย้ง (Intentions)

เป็นขั้นตอนที่เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้ และมีความรู้สึกด้านอารมณ์ต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาหรือยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นการหาทางเลือกในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าว โดยมีทางเลือกที่ทำได้หลายวิธี ดังแสดงในภาพที่ 2.2

จากภาพดังกล่าว แสดงถึงความตั้งใจที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติตามแกนนอนบอกระดับการให้ความร่วมมือ (Cooperativeness) ซึ่งหมายถึงระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะให้การตอบสนองต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติตามแกนแนวตั้งแทนการทู่ที่ตนเอง (Assertiveness) ซึ่งหมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะตอบสนองความพอใจของตนเอง จากมิติทั้งสองทำให้เกิดวิธีการที่ตั้งใจใช้เพื่อจัดการกับความขัดแย้งขึ้น 5 วิธี ได้แก่ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การผ่อนปรน (Accommodating) และการประนีประนอม (Compromising) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้ง (Robbin,2001 : 390)

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้นตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมรับสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น แม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกา โดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

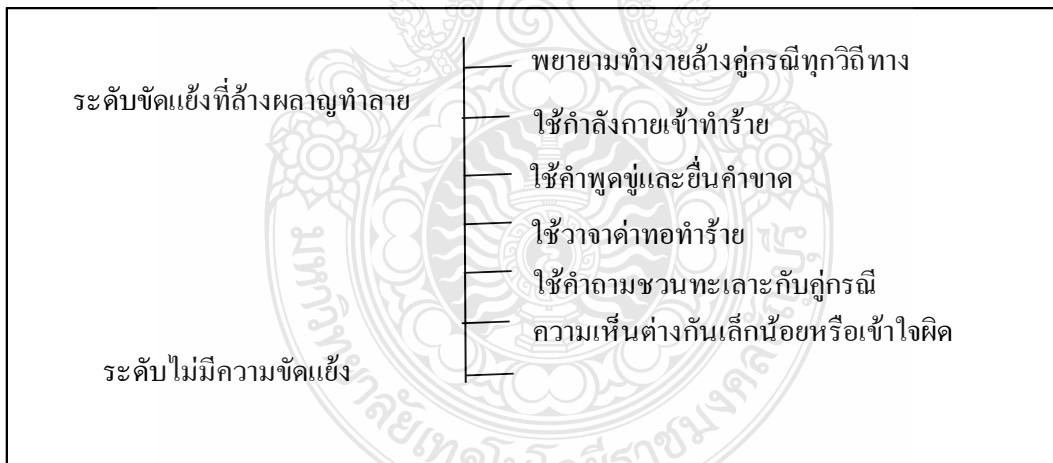
5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียผลประโยชน์บางส่วนที่ตนต้องการ ทำนองเสียดกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกันในการ

ประนีประนอม จึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม ความตั้งใจที่จะเลือกวิธีหนึ่งวิธีใด เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่คงที่แน่นอน แต่อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากฝ่ายหนึ่ง

ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)  
 คนส่วนมากคิดว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่ในขั้นนี้ เพราะเป็นระยะที่ความขัดแย้งถูกแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การใช้วาจา การกระทำ และการตอบโต้ กลับด้วยวิธีต่าง ๆ จากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

พฤติกรรมในระยะนี้ จะแสดงตามความตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้หนึ่งเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหา จึงเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่บางครั้งด้วยเหตุผลที่ขาดทักษะในการแก้ปัญหา ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ปัญหา จนอาจทำให้ความขัดแย้งเพิ่มยิ่งขึ้น ในภาพต่อไปนี้จะแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงตามระดับของความขัดแย้ง ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับของความขัดแย้ง (Robbins, 2001 : 391)

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียและก่อให้เกิดผลดีที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่คืดองานและองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งใดที่เป็นไปเพื่อการทำลายก็ควรได้รับการแก้ไข แต่ความขัดแย้งใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ก็ควรได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคนิคการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ดังตารางที่ 2.3

## ตารางที่ 2.1 แสดงถึงเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง

เทคนิคหาข้อยุติความขัดแย้ง	รายละเอียด
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้วิธีการแก้ปัญหา</li> <li>- ให้ยึดเป้าหมายหลักร่วม</li> <li>- เพิ่มทรัพยากรมากขึ้น</li> <li>- ใช้การหลีกเลี่ยง</li> <li>- สร้างความราบรื่น</li> <li>- ใช้การประนีประนอม</li> <li>- ใช้คำสั่ง</li> <li>- เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านมนุษย์</li> <li>- เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โดยประชุมทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวัตถุประสงค์ของปัญหาและถกวิธีแก้ปัญหา</li> <li>- สร้างเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย</li> <li>- กรณีเหตุขัดแย้งเพราะทรัพยากรจำกัด เช่น เพิ่มเงิน คน พื้นที่ทำงานและโอกาสก้าวหน้า เนื่องจากเมื่อทรัพยากรมากโอกาสที่ทุกคนจะชนะ (Win-Win Solution) มีมากขึ้น</li> <li>- โดยถอนตัวหรือยอมเก็บกดความขัดแย้ง</li> <li>- โดยพยายามลดความแตกต่าง ที่มีแต่เพิ่มผลประโยชน์ร่วมของทั้งสองฝ่าย</li> <li>- ให้แต่ละฝ่ายยอมเสียบางส่วนของคนที่ต้องการได้</li> <li>- โดยฝ่ายบริหารใช้คำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายเข้าแก้ไข แล้วแจ้งให้ทราบ</li> <li>- โดยใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ฝึกอบรมทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมที่ก่อความขัดแย้ง</li> <li>- เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดขัดแย้งได้ง่ายโดยการออกแบบรูปร่างใหม่ การมีตำแหน่งเพื่อประสานงาน เป็นต้น</li> </ul>
<p><b>เทคนิคส่งเสริมความขัดแย้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้การสื่อความหมาย</li> <li>- นำคนภายนอกเข้ามา</li> <li>- การปฏิรูประบบองค์กร</li> <li>- แต่งตั้งนักวิชาการการมกล้า</li> </ul>	<p><b>รายละเอียด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ที่กำกวมและทำให้รู้สึกวิตกกังวลเพื่อขยายความคิดขัดแย้ง</li> <li>- นำผู้บริหาร/พนักงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์ภูมิหลัง ค่านิยม</li> <li>- เจตคติแนวคิดที่ต่างจากคนในองค์กรเข้าร่วมงาน</li> <li>- โดยการปรับหรือระบบองค์กร เช่น จัดหาคนใหม่ เปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ</li> <li>- เพิ่มการพึ่งพาหะหว่างกันมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อดำเนินงานภาพบุคคลปัจจุบัน</li> <li>- ให้วิจารณ์องค์กรและปัจจัยทั้งหลายภายในองค์กรที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</li> </ul>

### ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

จากนิยามของความขัดแย้งที่เคยกล่าว จะเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายและผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง สถานการณ์และความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสม ต่อไปนี้จะกล่าวถึงผลดีและผลเสีย อันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ดังนี้

#### 1. ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกกละเลย จะได้รับความสนใจได้มากขึ้น

1.2 ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น



1.3 บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.4 ความขัดแย้งช่วยในการตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

1.5 ความขัดแย้ง ส่งเสริมให้คนเกิดความภาคภูมิใจต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกัน อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

2. ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์กรลดลง ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2.2 ความขัดแย้ง ขัดขวางและทำลายเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

2.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรของแต่ละคนถดถอยลดลง

2.4 ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian Style) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วย เช่นกัน

2.5 ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

#### 2.1.4 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์กร ดังนี้

ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองหรือเกิดความสับสนในสถานการณ์นั้น ๆ ความพยายามที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1. Approach - Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดที่มีตัวเลือกมากกว่า 1 ตัวละคาดหวังผลลัพธ์จะเป็นในทางที่เป็นประโยชน์ทุกด้าน

2. Avoidance - Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดที่มีตัวเลือกมากกว่า 1 ตัวภายใต้เงื่อนไขที่มีผลลัพธ์น้อยที่ไม่พึงประสงค์น้อยที่สุด เนื่องจากตัวเลือกให้ผลในทางลบทุกทาง

3. Approach - Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างด้านการรับรู้พื้นฐานการศึกษาและครอบครัวตลอดจนสถานภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจร่วมกันส่วนความขัดแย้ง Affective Conflict เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

จากการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ได้จำแนกความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict or Group Conflict) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการ (Stephen, 2015, p. 434) ความตระหนักถึงความแตกต่างใน

มุมมอง และความคิดเห็น ที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่ม คล้ายกับ ความขัดแย้งทางปัญญา ที่เกี่ยวข้องกับความคิด และความแตกต่าง ของคิดเห็นในเรื่องงาน ความขัดแย้งด้านงานอาจเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นด้านงาน และการตื่นตัวของบุคคล แต่ไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ในเชิงลบ ที่มีความใกล้เคียงกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Jehn & Mammix, 2001)

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ในการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงานเป็นความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ (J. Yang and K.W. Mossholder, 2004; N. Gamero et al. , 2008) แสดงให้เห็นถึงขัดแย้ง การเป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นและทำให้ความเข้าใจระหว่างกันลดลง ทำให้สุขภาพจิตไม่ดีในบุคคลที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน (N. Halevy, E.Y. Chou, and A.D. Galinsky, 2012) การรับรู้ถึงการเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล รวมถึงผลกระทบทางอารมณ์ตึงเครียดและขัดข้องใจ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องระหว่างบุคคลที่ไม่ชอบพอกัน อารมณ์ไม่พอใจ ความผิดหวัง ความขุ่นเคือง (Jehn & Mammix, 2001)

3. ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) คือ ความขัดแย้งในการทำงานในการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง จากการศึกษาของนักวิจัยหลายคนพบว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับตัวแทนและบทบาทของตัวแทน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการที่คนรับผิดชอบมีจำนวนลดลง และความขัดแย้งเกิดขึ้นจากบทบาทที่ได้รับ หรือต้องรับผิดชอบ ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกด้วย ไม่มีความสำคัญ และโดยมากความขัดแย้งด้านกระบวนการจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็ว (Stephen . 2015, p. 434) การรับรู้ถึงการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงเกี่ยวกับแง่มุมของความสำเร็จของงานว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนและการจัดสรรทรัพยากร เช่น ใครควรเป็นคนดำเนินการ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นเช่นไร (Jehn & Mammix, 2001)

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ - แพ้

ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์กร (Intra-organizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

1. Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

2. Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

3. Line - Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

4. Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ที่จะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กรที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

#### 2.1.5 ลักษณะของความขัดแย้ง

Lewis (1976) ได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล เมื่อบุคคลมีหลายบทบาทที่ต้องปฏิบัติในองค์กร หรือต้องตัดสินใจเลือกบทบาทใดบทบาทหนึ่ง หรือต้องตัดสินใจในเรื่องที่ขาดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ นอกจากนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลอาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอะไร หรือเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องปฏิบัติได้มากกว่าที่เขามีความรู้สึกรู้ว่าสามารถปฏิบัติได้ (สมยศ นาวิการ, 2538)

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคน หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในค่านิยมและความเชื่อเป้าหมาย อาจเกิดจากการแข่งขันในเรื่องธรรมดา การส่ง-รับข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาด บิดเบือน หรือความคาดหวังที่แตกต่างกัน

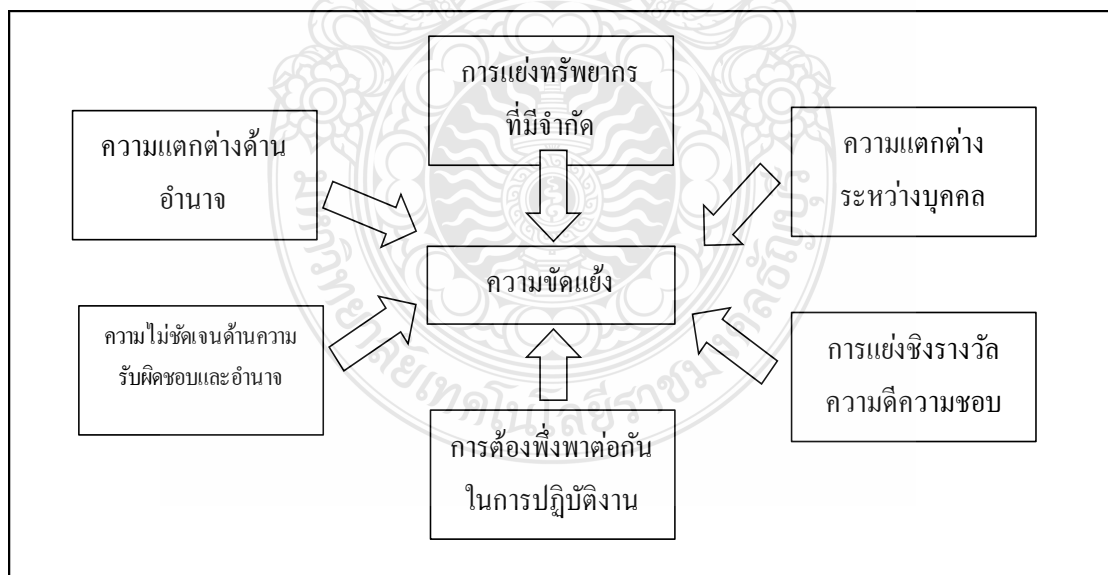
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า หรือเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีการแข่งขันในระหว่างกลุ่ม หรืออาจเกิดการแบ่งแยกความแตกต่างของกลุ่ม

### 2.1.6 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดก็คือ ความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการให้งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีน้อยกว่าจำนวนที่ร้องขออยู่มาก จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity Over Responsibility and Ambiguity Over Jurisdiction) ทั้งนี้ในบางองค์กร การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้แต่ละกลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยวกันก็ได้ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจในภาพที่ 2.4 ต่อไปนี้แสดงถึงที่มาของสาเหตุต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น



ภาพที่ 2.4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร (Greenberg and Baron, 1997, p. 383)

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

ประการแรก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียน้ำพระทัยอยู่ท่ามกลางสาธารณชน จะรู้สึกที่ตนเองเสียหายอย่างใหญ่หลวงก็จะเก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ ส่งผลเสียหายต่อองค์กร และการทำงานกลุ่มเป็นอย่างมาก

ประการที่สอง ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty Attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้อื่นว่าเป็นเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

ประการที่สาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty Communication) และไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางขี้ขลาดให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณี ความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสม วิจารณ์คนอื่นจำทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ ดังนั้น การฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive Criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

ประการที่สี่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากการขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมลงกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์กรอีกด้วย

ประการสุดท้ายที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ก็คือ บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะบุคคล ดังที่กล่าวในบทที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A Personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B Personality) ในทางกลับกันผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in Self-Monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วย และมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

กล่าวโดยรวม ความขัดแย้งในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดขึ้นได้ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีหลายสาเหตุดังนี้ (Lyles&Joiner,1986)

1. ความแตกต่างในการรับรู้หรือเป้าหมาย เช่น แพทย์ต้องการเครื่องมือที่ทันสมัยในการรักษาผู้ป่วย แต่ฝ่ายการเงินหรือฝ่ายอื่น ไม่เห็นด้วย เพราะเครื่องมือแพทย์มีราคาแพงและฝ่ายอื่นมีความต้องการใช้เครื่องมือที่มีไม่เพียงพอ และจำเป็นต่อการรักษาพยาบาลมากกว่า ทำให้แพทย์เกิดความขัดแย้งที่ฝ่ายอื่นไม่เข้าใจถึงเป้าหมายของแพทย์ที่ต้องการให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย

2. การปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหลายระดับและมีจำนวนมาก มีปฏิสัมพันธ์และต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

3. ทรัพยากรที่จำกัด เช่น องค์กรที่มีงบประมาณที่ไม่เพียงพอที่จัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ตามที่แต่ละหน่วยงานต้องการ ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

4. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ในการสื่อสารอาจมีการเข้าใจผิดและบิดเบือนข่าวสาร ทำให้เกิดการไม่เข้าใจกัน ซึ่งสาเหตุเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่เพียงพอ ความยุ่งยากของภาษาในด้านความหมาย ความแตกต่างกันในการรับรู้และการแปลความหมาย

5. ความแตกต่างของบุคคลในค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และทัศนคติ เนื่องจากแต่ละคนมีภูมิหลัง การศึกษา งานและประสบการณ์ ความเชื่อในศาสนา และลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีความคิด ความต้องการที่แตกต่างกัน

6. ปรัชญาขององค์กรที่ไม่ชัดเจนยากต่อการที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน สายการบังคับบัญชาและขอบเขตความรับผิดชอบไว้ในนโยบาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

7. การกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปราศจากเหตุผล เช่น การออกกฎให้บุคลากรที่พักรับประทานอาหารจะต้องลงเวลาไปและกลับ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณถูกควบคุมและไม่ได้รับความไว้วางใจ

8. ความกำกวมหรือเหลื่อมล้ำของหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดจากการที่รับรู้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ มักพบในกลุ่มบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ในหน้าที่ต่าง ๆ โดยไม่มีการอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานมาก่อน

9. เวลาที่จำกัดและการจัดลำดับความสำคัญไม่แน่นอน มีงานมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาพอ และยากต่อการจัดลำดับความสำคัญ

10. ความแตกต่างของสถานภาพภายในองค์กร สถานภาพของบุคคลที่ต่างกัน ทำให้มีการแบ่งกลุ่ม ได้รับสวัสดิการที่แตกต่างกันของบุคคลแต่ละกลุ่มแต่ละระดับ

นอกจากสาเหตุดังกล่าว แล้วยังมีสาเหตุอื่นอีก เช่น การแข่งขัน โครงสร้างขององค์กร การขยายองค์กร การให้รางวัล เมื่อมีการให้รางวัลเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือการให้รางวัลแก่ผู้ชนะ (Lewis, 1976) ความขัดแย้งในบทบาทก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่พบได้บ่อยในการทำงาน ความขัดแย้งในบทบาทเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อมีบทบาทที่คาดหวังมากกว่าหนึ่งบทบาท ซึ่งยากในการที่จะกระทำพร้อมกันและมีผลกระทบต่อผู้อื่น

### 2.1.7 ระดับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลเกิดความเครียด ความเครียดจะเกิดขึ้นในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลและความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความเครียด บางคนเกิดความเครียดเนื่องจากความขัดแย้ง เพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ในขณะที่อีกบุคคลหนึ่งคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำลาย เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น บางครั้งอาจจะเกิดขึ้นในระดับต่ำมากหรือในระดับสูงมาก ความขัดแย้งในระดับต่ำมากหรือสูงมากเกินไปจะทำให้ผลเสียมากกว่าผลดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับต่ำมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กร ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับสูงมากเกินไปจะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวได้ บุคคลจะเกิดความเครียดสูง และอาจจะแสดงออกถึงความผิดปกติทั้งร่างกายและจิตใจ มีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและอารมณ์อย่างรวดเร็ว มีความวิตกกังวลเป็นเวลานาน ทำให้บุคคลขาดความสนใจสิ่งต่าง ๆ และเฉื่อยชา ขาดความสนใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีความยุ่งเหยิงหรือไม่สามารถทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมและบุคคลสามารถปรับตัวได้ จะทำให้เกิดความเครียดในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ทำให้เกิดผลดี เกิดการพัฒนาองค์กร



### 2.1.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อมีสังคมก็มีความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และได้ผลที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับการเลือกวิธีที่จัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม ซึ่งแต่ละบุคคลมีวิธีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม และภูมิหลังของบุคคล (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, น. 247) ได้แก่

1. อายุ อายุของบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรง ซึ่งกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญขึ้นตามวัย ความคิดและการกระทำต่างๆ ก็จะมีมารอบคอบมากขึ้น (ทัศน บุญทอง, 2535) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และเมื่อเกิดความขัดแย้ง บุคคลจะตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างรอบคอบและคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิด

2. ตำแหน่งหน้าที่ ทำให้บุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน ตามประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในแต่ละตำแหน่งงาน (Secord,1994; Anderson, 1994) จะทำให้บุคคลเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

3. ประสบการณ์ทำงาน กล่าวได้ว่าประสบการณ์ยิ่งนานจะยิ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีทักษะในการตัดสินใจต่อปัญหาต่าง ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียด

### 2.2.1 ความหมายของความเครียด

ความเครียดเป็นอาการที่เป็นผลมาจากปฏิกิริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจและสติปัญญาที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในสภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ความเครียด ตามความหมาย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ลักษณะอาการที่สมองไม่ได้ผ่อนคลายเพราะคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนเกินไป ลักษณะอาการที่จิตใจมีอารมณ์บางอย่างมากกดดันความรู้สึกอย่างรุนแรง

เซลเย (Selye, 1976) กล่าวว่า เมื่อร่างกายถูกควบคุมด้วยความเครียดหรือทำให้เกิดความเครียด จะทำให้ร่างกายเราเปลี่ยนแปลงไป และการตอบสนองของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามปัจจัยภายใน เช่น เพศ อายุ พันธุกรรม ส่วนปัจจัยภายนอก เช่น ยาและอาหาร นอกจากนี้

ความเครียดหลาย ๆ ชนิดที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะเพิ่มการกระตุ้นความเครียด มีผลทำให้การต้านทานต่อสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความเครียดลดลง

Luthams (1989) ได้ให้ความหมายของความเครียดในเชิงการจัดการไว้ว่า เป็นอาการตอบสนองสิ่งที่เกิดขึ้น เนื่องจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ และสามารถทำให้เกิดการเบี่ยงเบนทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

กรมสุขภาพจิต (2542, น. 1) กล่าวว่า ความเครียดเป็นเรื่องของร่างกายและจิตใจ ที่เกิดการภาวะที่บุคคลรู้สึกกดดัน ไม่สบายใจ วิตกกังวล ตลอดจนเป็นเรื่องที่เกินความสามารถที่เราจะแก้ไขได้ ทำให้เรารู้สึกหนักใจหรือเป็นทุกข์ กระวนกระวายใจ และทำให้เกิดอาการผิดปกติทางร่างกายและพฤติกรรมตามไปด้วย

พรรณวิภา บรรณเกียรติ (2548, น. 3) กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะที่คนเรารู้สึกกดดันจากสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบต่อร่างกายหรือจิตใจ ส่งผลให้ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม เพื่อทำให้บุคคลปรับต้องพยายามปรับตัวเพื่อรักษาสมดุลไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความเครียด เป็นความรู้สึกที่บุคคลต้องเผชิญอยู่ในภาวะรู้สึกกดดัน ไม่สบายใจ อึดอัดใจ รับรู้ได้ถึงอารมณ์ สภาพจิตใจและการแสดงออกทางร่างกายที่บ่งบอกได้ว่าไม่สบายตัวไม่สบายใจ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกระตุ้นก่อให้เกิดผลเสียทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจ ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีรูปแบบการแสดงออกของความเครียดที่แตกต่างกันออกไป

## 2.2.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด

การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานต้องถูกกดดันในสภาพแวดล้อมหลายอย่าง ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น จนเกิดเป็นความเครียด

เฮเลน โดรี (1993, p. 30) ได้แบ่งสาเหตุของความเครียดในการทำงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความกดดันภายนอก คือ งานส่วนมากขึ้นอยู่กับความกดดันภายนอกโดยตรงอาจส่งผลมากหรือน้อยแตกต่างกัน เช่น งานด้านการบริการหรืองานที่ติดต่อกับบุคคลภายนอก ซึ่งงานเหล่านี้มักจะประสบกับปัญหาความเครียดมากกว่าปกติ

2. ความกดดันภายใน แรงกดดันมักเกิดขึ้นจากระบบองค์กร กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน

### 2.1 ด้านนโยบาย

2.1.1 นโยบายที่ไม่มีความยุติธรรม

2.1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เสมอภาค

2.1.3 มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และมากเกินไป

2.1.4 มีขั้นตอนดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน

2.1.5 มีการบรรยายลักษณะงานที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

## 2.2 ด้านโครงสร้าง

2.2.1 มีการรวบอำนาจ

2.2.2 มีการตัดสินใจเพียงคนเดียว ไม่มีการตัดสินใจร่วมกัน

2.2.3 มีการใช้ระบบที่เป็นทางการมากเกินไป

2.2.4 มีความขัดแย้งกันระหว่างพนักงาน

## 2.3 กระบวนการดำเนินงาน

2.3.1 ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน

2.3.2 มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่ชัดเจน

2.3.3 มีเป้าหมายในการทำงานที่ไม่ชัดเจนและสับสน

2.3.4 มีการรับส่งข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจน

2.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่ตรงกับความเป็นจริง

3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน คือ องค์ประกอบที่แวดล้อมผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลภายในหน่วยงาน ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม

3.1 สถานที่แออัด ไม่มีความเป็นส่วนตัว

3.2 อากาศถ่ายเทไม่เพียงพอ

3.3 มลภาวะเป็นพิษ

3.4 มีเสียงดังรบกวน

3.5 ไม่มีความปลอดภัยเพียงพอ

3.6 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานไม่เพียงพอ

Cross (อ้างถึงใน อุบลพรรณ เอี่ยม โภคกลาง, 2543, น. 23) ได้แบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความเครียดจากการทำงานในองค์กร (Stress of Organization careers) ซึ่งประกอบด้วยปัญหาต่อไปนี้

1.1 ความมั่นคงของการจ้าง เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด เนื่องจากถ้าคนตกงาน นอกจากทำให้ขาดรายได้แล้ว ยังทำให้รู้สึกว่าคุณค่า และเกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทภายในครอบครัวด้วย

1.2 ตำแหน่งของอาชีพ

### 1.3 องค์การนั้นเล็กกิจการ

2. ความเครียดจากงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Stress) เป็นความเครียดที่เกิดจาก

2.1 ลักษณะงานที่ทำ เช่น ความยากง่ายของงาน เป็นต้น

2.2 ความพึงพอใจในงาน

3. ความเครียดจากโครงสร้างองค์การ (Organization Structure Stress ) เป็นความเครียดที่เกิดจากลักษณะของกลุ่มที่ทำให้เกิดความตึงเครียดที่จะทำงานร่วมกันในองค์การหรือไม่ เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

#### 2.2.3 ความเครียดในการทำงาน

ในการทำงานของบุคคล แต่ละหน่วยงาน จะประกอบไปด้วยบุคลากรหลายตำแหน่ง หลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นเหตุให้เกิดความเครียดในการทำงาน มีผู้ที่กล่าวถึงความหมายของความเครียดในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Beehr and Newman (1987 อ้างในจุฑาธรัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) กล่าวถึงความเครียดในการทำงานว่า เป็นภาวะปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลให้ผู้ที่ทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งร่างกายและจิตใจ จนทำให้เกิดความเสียหายของทางร่างกายทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ในแง่บวกจะทำให้เกิดผลผลิตประสิทธิผลขององค์กร ส่วนในแง่ลบส่งผลให้เกิดความเสียหายและรบกวนต่อบุคคล เป็นต้น

สิริอร วิชชาวุธ (2553, น. 107) กล่าวว่า ความเครียดในการทำงาน คือ อารมณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล ซึ่งสามารถทำร้ายสุขภาพและการทำงานของบุคคล ซึ่งความเครียดเป็นสาเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและสามารถลดพลังกำลังที่บุคคลเก็บสะสมให้หมดไปได้

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2555) ความเครียดในการทำงาน เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าไม่สามารถทำให้สำเร็จก็จะกลายเป็นความเครียดจากที่ทำงาน สาเหตุอาจมาจากการทำงานที่หนักเกินไป ความเหนื่อยล้า เพื่อนร่วมงาน หรือจาก ผู้ปฏิบัติงานเอง

ณัฐวรรณ เทพพิทักษ์ (2544, น. 23) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ที่ไม่สมดุลกันระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมทางจริยธรรม กับปัจจัยในการทำงาน 4 ปัจจัย คือ ด้านลักษณะงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน ด้านโครงสร้างนโยบายและบรรยากาศองค์กร ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความเครียดในการทำงานเป็นการตอบสนองของร่างกาย จิตใจและอารมณ์เกิดจากการทำงาน ในสภาวะการทำงานที่กดดัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่

ลดลง ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และส่งผลเสียต่อด้านลบ เช่น เกิดความวิตกกังวล เหนื่อยล้า ไม่พึงพอใจในงาน

#### 2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียด

Macmillan และ Duane (1982 อ้างถึงใน ธนนันท์ สิงหเสม, 2548, น. 25) ได้กล่าวว่าการที่บุคคลจะได้รับผลของความเครียดในการทำงานมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในงาน บุคคลที่ไม่พึงพอใจในงานอาจมีความเจ็บป่วย จากความเครียดมากกว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน แต่มีความพึงพอใจที่สูงกว่า
2. ตำแหน่งในองค์กร บุคคลที่มีตำแหน่งสูงจะมีความอดทนต่อความเครียดในการทำงานได้มากกว่าบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า
3. การสนับสนุนทางสังคม ซึ่งมาจากครอบครัว งาน อันได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความกลมเกลียวของกลุ่ม เป็นต้น
4. สภาพร่างกายบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายดี จะได้รับผลของความเครียดน้อยกว่าบุคคลที่มีร่างกายอ่อนแอ
5. ระดับความสามารถในการทำงาน
6. บุคลิกภาพของบุคคล มีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคคลในการอดทนต่อความเครียดและการเกิดโรค ได้แก่

บุคลิกภาพ A หมายถึง บุคลิกภาพที่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่ฝัน มุ่งมั่นแข่งขัน

บุคลิกภาพ B หมายถึง บุคลิกภาพที่มีลักษณะผ่อนปรน เยือกเย็น สุขุม

Lvancevich และ Matteson (1987 อ้างถึงใน ธนนันท์ สิงหเสม, 2548, น. 26) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 4 อย่าง คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิฐานะ การศึกษาและสุขภาพ
2. ปัจจัยด้านความแตกต่างในการรับรู้ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความอดทนต่อปัญหาและความเชื่ออำนาจภายนอกของตน
3. ปัจจัยภายในองค์กร แบ่งออกเป็น
  - 3.1 ระดับบุคคล ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท ปริมาณงาน
  - 3.2 ระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
  - 3.3 ระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร บรรยากาศในองค์กร และการจัดการ

4. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจที่อยู่อาศัย และการเดินทาง

Cooper and Marshall (1998 cited in Porteous, 1997) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในงาน มีลักษณะ ดังนี้

1. ปัจจัยภายในตัวงาน เช่น งานที่เร่งด่วน งานหนัก สภาพการทำงานไม่ดี
2. บทบาทในองค์กร เช่น ความรับผิดชอบ บทบาทที่คลุมเครือ ความขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน
4. บรรยากาศและโครงสร้างองค์กร
5. โอกาสและการพัฒนาอาชีพ
6. แหล่งที่มาจากภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาการเงิน
7. ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บุคลิกภาพ รูปแบบพฤติกรรม

#### 2.2.5 ระดับความเครียด

บุคคลแต่ละคนจะมีความเครียดไม่เท่ากันถึงแม้ว่าจะเป็นความเครียดชนิดเดียวกันเพราะแต่ละบุคคลจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความเครียดในระดับความรุนแรงที่ต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางจิตใจ อารมณ์ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

Janis (1952, p. 13) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) ความเครียดในระดับนี้มีน้อยและสั้นสุดลงในระยะเวลาอันสั้นอาจนานเพียงวินาทีหรือชั่วโมงเท่านั้นเกี่ยวข้องกับสาเหตุหรือเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เช่น การจราจรติดขัดขณะไปทำงาน การสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน

2. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate Stress) ความเครียดในระดับนี้อาจอยู่นานเป็นชั่วโมงหรือเป็นวัน รุนแรงกว่าระดับแรก ผลกระทบต่อบุคคลมีมากกว่าระดับแรก ส่วนใหญ่จะเป็นความเครียดที่เกิดจากการทำงานมากเกินไป ความเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง โดยร่างกายและจิตใจจะตอบสนองโดยการสร้างพฤติกรรมและอารมณ์ออกมาเพื่อกำจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดหรือผ่อนคลายความเครียดลง

3. ความเครียดระดับสูง (Severe Stress) ความเครียดระดับนี้จะมียุ่ยาวนานเป็นสัปดาห์เป็นปี เป็นระดับที่มีความรุนแรงมาก อาจเกิดจากสาเหตุเดียวหรือหลายสาเหตุรวมกัน เช่น การสูญเสียบุคคลที่รัก การหย่าร้าง การล้มเหลวในการทำงาน หรือการเจ็บป่วยในระยะรุนแรง ซึ่งเป็นผลให้ร่างกายและจิตใจพ่ายแพ้ต่อความเครียด มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างเห็นได้ชัด

Mcxkin (อ้างถึงใน ศุทธิพร จิตรรังษณีย์, 2543, น. 15) ได้ให้ข้อเสนอว่า เราควรจะพยายามหาระดับความเครียดที่ให้ประโยชน์สูงสุดนี้และพยายามดำเนินชีวิตหรือทำงานโดยระมัดระวังให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมในเรื่องความเครียดของตนเองถ้าบุคคลใดสามารถทำได้เช่นนี้บุคคลนั้นจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีความสุขในชีวิตระดับต่างๆของความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความเครียดในระดับต่ำจะเพิ่มความสามารถในการทำงานได้สูงยิ่งขึ้นและสร้างความสุขใจให้กับมนุษย์อย่างมาก

2. ความเครียดในระดับปานกลาง อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมและอาจนำไปสู่การกระทำในลักษณะที่ทำอะไรซ้ำ ๆ บ่อย ๆ ได้แก่ รับประทานอาหารมากกว่าปกติ นอนไม่หลับและติดยาเสพติด เป็นต้น

3. ความเครียดในระดับรุนแรงอาจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างก้าวร้าวรุนแรงหรือซึมเศร้าหรือถึงกับวิกลจริต ไม่รับรู้ความเป็นไป ไม่สามารถควบคุมตนเองได้

กิตติวรรณ เทียมแก้ว และคณะ (2541, น. 3) แบ่งระดับความเครียด เป็น 4 ระดับดังนี้

1. ความเครียดในระดับต่ำ (Mild Stress) เป็นความเครียดขนาดเล็กน้อย ๆ และหายไปได้ในระยะเวลาอันสั้น เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ความเครียดระดับนี้ไม่คุกคามต่อการดำเนินชีวิต บุคคลมีการปรับตัวอย่างอัตโนมัติ เป็นการปรับตัวด้วยความเคยชินและการปรับตัวต้องการพลังงานเล็กน้อย เป็นภาวะที่ร่างกายผ่อนคลาย

2. ความเครียดในระดับปานกลาง (Moderate Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเนื่องมาจากสิ่งคุกคามหรือพบเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในสังคมบุคคลจะมีปฏิกิริยาตอบสนองออกมาในลักษณะความวิตกกังวล ความกลัว ฯลฯ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติทั่ว ๆ ไปไม่รุนแรงจนก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกาย เป็นระดับความเครียดที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น

3. ความเครียดในระดับสูง (High Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดสูงไม่สามารถปรับตัวลดความเครียดลงได้ในระยะเวลาอันสั้นถือว่าอยู่ในเขตอันตรายหากไม่ได้รับการบรรเทาจะนำไปสู่ความเครียดเรื้อรังจนก่อให้เกิดโรคต่าง ๆ ในภายหลังได้

4. ความเครียดในระดับรุนแรง (Severe Stress) เป็นความเครียดระดับสูงที่ดำเนินติดต่อกันมาอย่างต่อเนื่องจนทำให้บุคคลมีความล้มเหลวในการปรับตัวจนเกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้หมดแรง ควบคุมตัวเองไม่ได้ เกิดอาการทางกาย หรือโรคร้ายต่าง ๆ ตามมาได้ง่าย

กรมสุขภาพจิต (2541, น. 14) แบ่งระดับของความเครียด เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับความเครียดต่ำกว่าเกณฑ์ปกติอย่างมาก เป็นระดับที่บุคคลรู้สึกถึงความพึงพอใจกับการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ โดยมีแรงกดดันหรือแรงจูงใจในการดำเนินชีวิตน้อยกว่าบุคคลอื่น

2. ระดับความเครียดเกณฑ์ปกติ เป็นระดับที่บุคคลสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. ระดับความเครียดสูงกว่าปกติเล็กน้อย เป็นระดับที่บุคคลไม่สบายใจอันเกิดจากปัญหาในการดำเนินชีวิตประจำวันหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งที่อาจจะยังไม่ได้รับการคลี่คลายหรือแก้ไข ซึ่งถือว่าเป็นความเครียดที่พบได้ในชีวิตประจำวัน

4. ระดับความเครียดสูงกว่าปกติปานกลาง เป็นระดับที่บุคคลเริ่มมีความรู้สึกตึงเครียดในระดับที่ค่อนข้างสูงและได้รับความเดือดร้อนเป็นอย่างมากจากปัญหาทางอารมณ์ที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งและวิกฤตการณ์ในชีวิตโดยอาจสังเกตได้จากอาการแสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย อารมณ์ ความคิด พฤติกรรมการดำเนินชีวิต และสิ่งที่แสดงออกอาจจะเป็นสัญญาณเตือนขั้นต้นว่าบุคคลนั้นกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติ และความขัดแย้ง ซึ่งบุคคลพยายามจัดการหรือแก้ไขด้วยความยากลำบาก トラบที่ความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงมีอยู่ ลักษณะอาการต่าง ๆ จะเพิ่มมากขึ้น ความเครียดระดับนี้มีผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิต

5. ระดับความเครียดสูงกว่าเกณฑ์ปกติเป็นระดับที่บุคคลกำลังตกอยู่ในภาวะเครียดหรือกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ในชีวิตรุนแรงหากปล่อยให้ความเครียดในระดับนี้ยังคงมีต่อไปโดยไม่ได้ดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสมและถูกวิธีอาจนำไปสู่ความเจ็บป่วยทางจิตที่รุนแรงซึ่งส่งผลเสียต่อตนเองและบุคคลใกล้ชิดต่อไปได้

#### 2.2.6 ผลกระทบจากความเครียด

ความเครียดนั้นเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่จะมากบ้าง น้อยบ้าง ตามสาเหตุของความเครียดนั้น ๆ แต่เมื่อมีความเครียดแล้ว แต่ละบุคคลจะมีวิธีแก้ไข และผลกระทบของความเครียดนั้น จะส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ การทำงาน ซึ่งผลกระทบจากความเครียดนั้นได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

กรมสุขภาพจิต (2541, น. 36-37) ได้กล่าวไว้ ความเครียดระดับต่ำและไม่เกิดขึ้นเป็นระยะเวลานานจะช่วยกระตุ้นบุคคลกระทำการต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีประสิทธิภาพในการทำงาน การแก้ปัญหา แต่ถ้าหากความเครียดอยู่ในระดับสูง และเกิดขึ้นเป็นระยะเวลานาน ก็จะเกิดผลเสียต่าง ๆ มากมาย ดังต่อไปนี้



1. ผลเสียด้านสรีระ คือ ทำให้ร่างกายเกิดภาวะฮอร์โมนไม่สมดุล การทำงานของระบบต่าง ๆ บกพร่อง ทำให้เกิดอาการปวดศีรษะ ปวดหลัง อ่อนเพลีย หรือทำให้เกิดโรคทางกายที่มีสาเหตุมาจากจิตใจ เช่น โรคอ้วน แผลในกระเพาะอาหาร โรคมะเร็ง หรืออาจมีผลทำให้บุคคลเสียชีวิต

2. ผลเสียด้านจิตใจและอารมณ์ คนที่มีความเครียดจะหมกมุ่นอยู่กับตัวเอง และสิ่งที่ไม่ทำให้ไม่เครียด ขาดสมาธิ และอาจให้ขาดความระมัดระวังในการทำงาน ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และหากตกอยู่ในภาวะความเครียดในระยะเวลานาน อาจก่อให้เกิดอาการทางจิตได้

3. ผลเสียด้านความคิด ถ้าบุคคลเกิดความเครียดทำให้กระบวนการคิดไม่เกิดประโยชน์และยังมีโทษต่อตนเองอีกด้วย เช่น ท้อแท้ หดหวัง

4. ผลเสียทางด้านพฤติกรรม บุคคลที่มีความเครียดจะเบื่ออาหาร นอนหลับยาก ปลีกตัวออกจากสังคม และความเครียดอย่างโดดเดี่ยว ก้าวร้าว พร้อมทั้งจะเป็นศัตรูกับผู้อื่น ทำงานได้น้อยลง นำไปสู่การปรับตัวในทางที่ผิด เช่น ดื่มเหล้า ดินทุหรี่ หรือแม้แต่ฆ่าตัวตาย

5. ผลเสียทางด้านเศรษฐกิจ ความเครียด ทำให้เกิดการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจหลายอย่าง การทำงานลดน้อยลง ไม่มีประสิทธิภาพ

สมเดช มุงเมือง (2544, น. 298-300) ได้กล่าวว่าสาเหตุความเครียด เกิดจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำทุกวัน นอกจากผู้ปฏิบัติงานจะใช้สมองทำงานหนักแล้วอาจจะมีความรู้สึกว่า เขามีงานทำมากกว่าที่ควรจะเป็น มีความกดดันต่าง ๆ ทั้งจากภายในตนเอง จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา จากกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือจากความกดดันในสังคมที่เขาไม่อาจจะดำเนินการใด ๆ ได้ ทำให้เกิดความเครียด หงุดหงิด วิตกกังวลหวั่นไหว ไม่มั่นคงปลอดภัย

จากสาเหตุของความเครียดดังกล่าว ทำให้มีผลต่อสภาพร่างกายและจิตใจ และความเครียดจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน

1. ระดับความเครียดที่ไม่มากเกินไป (Eustress) เป็นความเครียดที่สร้างสรรค์ ทำให้เป็นพลังกระตุ้นให้มีความพยายามในการทำงาน

2. ระดับความเครียดที่มากเกินไป (Distress) ความเครียดที่ทำลาย มีผลต่อสุขภาพของบุคคลทั้งร่างกายและจิตใจ เกิดการเบื่อหน่ายในการทำงาน ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานลดลง มีพฤติกรรมทางจริยธรรมลดลง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, น. 393-394) ได้แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ผลทางด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological Symptom หรือ Emotional Exhaustion) ผลของความเครียดทางด้านอารมณ์และจิตใจ เช่น เกิด ความวิตก กังวลใจ ไม่มีสมาธิ หลงลืม หรืออาจทำให้พ้อใจในงานลดลง เบื่องาน เป็นต้น

2. ผลทางด้านร่างกาย (Physiological Symptoms) มักจะทำให้เกิดโรคต่าง ๆ ซึ่งในทางการแพทย์เรียกว่า เป็น Functional Disease เพราะว่ามันเป็นโรคที่ไม่ได้มีสาเหตุมาจากเชื้อโรค เช่น เวลาเครียดแล้ว เราจะเกิดอาการนอนไม่หลับ ปวดหัว ไมเกรน มีเหงื่อ เป็นโรคกระเพาะ ความดันขึ้นสูง และอาจเป็นโรคหัวใจตามมา

3. ผลทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Symptom) ผลทางด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีมากมายซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากผลทางจิตใจและร่างกาย เช่น อาจทำให้คนมีการทำร้ายตนเอง เช่น กรีดแขน มีการติดยา ติดเหล้า ติดบุหรี่

3.1 พฤติกรรมเชิงก้าวร้าว เช่น เสียงดัง ไม่เก็บอารมณ์ ขี้โมโห และมีพฤติกรรมสร้างปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง

3.3 มีการหยุดงาน ขาดงานสูง

3.4 และในที่สุดก็จะหยุดงานถาวร คือต้องลาออกไป หรือถูกให้ออกไป

روبบิน (Robbins, 1996 : 618) กล่าวว่า พนักงานที่เผชิญกับความเครียดสามารถแสดงออกมาได้ในหลายลักษณะ แต่ละคนก็จะแสดงออกมาในลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น เป็นโรคหัวใจ โกรธง่าย มีอารมณ์ฉุนเฉียว ประสิทธิภาพในการตัดสินใจลดลง และอื่น ๆ อาการเหล่านี้ สามารถอธิบายได้ใน 3 ลักษณะ คือ ทางร่างกาย อาการทางจิตใจ และอาการทางพฤติกรรม

1. อาการทางร่างกาย (Physiological Symptoms) พนักงานที่มีความเครียด มักปรากฏอาการร่างกายก่อนอาการทางด้านอื่น ๆ จากการวิจัยพบว่า ความเครียดเป็นสาเหตุทำให้เกิดอาการปวดหัว โรคความดันโลหิตสูง มีการเปลี่ยนแปลงอัตราเต้นของหัวใจ และจะทำให้เป็นโรคหัวใจจนถึงขั้นหัวใจวายได้

2. อาการทางจิตใจ (Psychological Symptoms) ความเครียดจากการทำงานอาจเป็นสาเหตุทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลงและเป็นอาการทางจิตใจที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด เช่น โกรธง่าย ความร้อนรนใจ ความกดดัน อารมณ์หงุดหงิด ฉุนเฉียว เป็นต้น

3. อาการทางพฤติกรรม (Behavioral Symptom) พฤติกรรมของพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากพนักงานเกิดความเครียด เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง มีการขาดงานบ่อย จนถึงขั้นลาออก มีการเปลี่ยนแปลงนิสัยการรับประทานอาหาร สูบบุหรี่มากขึ้น ดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น

### 2.2.7 การจัดการความเครียด

เมื่อบุคคลเผชิญกับสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความเครียด จะรู้สึกไม่สบายและจะพยายามหาทางลดหรือจัดการกับความรูสึกดังกล่าว เพื่อรักษาภาวะสมดุลให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาอาจเหมือนหรือต่างกันได้

Lazarus & Folkman (1984) กล่าวว่า การจัดการความเครียดเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความนึกคิดและพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะจัดการกับสิ่งเร้าที่เข้ามาทั้งภายในและภายนอก การจัดการความเครียดนี้ถือเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และจะไม่มีการตัดสินใจก่อนว่าวิธีการจัดการความเครียดวิธีใดมีประสิทธิภาพ เพราะจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่จัดการกับความเครียดได้ดีและรู้จักเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การจัดการความเครียดตามแนวคิดนี้ มี 2 ลักษณะ คือ

1. การจัดการความเครียดแบบมุ่งลดอารมณ์ (Emotion - Focused Coping) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลพยายามที่จะจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นภาวะเครียด โดยไม่ได้มุ่งแก้ไขที่ปัญหาหรือสาเหตุ ลาสซารัส เรียกวิธีนี้ว่า การบรรเทา รวมถึงการที่บุคคลนำเอากลไกการป้องกันทางจิต (Defense Mechanism) มาใช้ด้วย กลไกการป้องกันทางจิตทุกแบบจัดเป็นการจัดการความเครียดแบบมุ่งลดอารมณ์ การจัดการประเภทนี้เป็นการทำให้รู้สึกว่ปัญหาลดลง แต่จริง ๆ แล้วปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดจริง ๆ ไม่ได้ลดลง การจัดการความเครียดที่จัดอยู่ในประเภทนี้ได้แก่ การตำหนิตนเอง การเพื่อฝัน การเลือกรับฟังเฉพาะสิ่งที่ดี รวมทั้งการพยายามลืมด้วยการพึ่งสิ่งเสพติด อย่างเช่น สูบบุหรี่ กินเหล้า เป็นต้น

2. การจัดการความเครียดแบบมุ่งเน้นปัญหา (Problem - Focused Coping) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลพยายามจัดการกับสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง เป็นการใช้กระบวนการในการแก้ปัญหา โดยเลือกวิธีที่จะจัดการกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นที่ต้นเหตุของปัญหา ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถให้ตนเองในการจัดการความเครียด ซึ่งบุคคลจะใช้การจัดการรูปแบบนี้ เมื่อรู้สึกว่ามีความสามารถพอที่จะจัดการกับความเครียดได้ และสถานการณ์ไม่คุกคามมากเกินไป

จะเห็นได้ว่าความเครียดนั้นเป็นปฏิกิริยาที่ทำให้มนุษย์สามารถทำในสิ่งที่ยากเกินกว่ากำลังสติปัญญา ความสามารถในเวลาปกติจะทำได้ ความเครียดนั้น จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิต หากรู้จักควบคุมให้อยู่ในระดับที่พอดี สาเหตุของความเครียดส่วนใหญ่ นั้นมาจากจิตใจ แต่ผลกระทบของความเครียดนั้น มีทั้งต่อร่างกายและจิตใจ เมื่อร่างกายทรุดโทรม ย่อมส่งผลให้จิตใจผิดปกติไปด้วย นอกจากนั้นยังกระทบถึงคนรอบข้างไม่ว่าจะเป็น ครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสมรรถภาพในการทำงานก็น้อยลงไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามความเครียด

นั่นก็เป็นประโยชน์ในยามจำเป็น หากรู้จักใช้ให้ดี ส่วนสิ่งที่เป็นผลเสียของความเครียดก็คือ การมีความเครียดมากเกินไป ซึ่งส่งผลเสียแก่ร่างกาย จิตใจ การแก้ปัญหาชีวิต การทำงานสัมพันธ์ภาพกับคนรอบข้าง ความเครียดที่มีระดับมากเกินไปควรได้รับความช่วยเหลือแก้ไขอย่างถูกวิธี

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Karen A.Jehn & Elizabeth A.Mannix (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT : A LONGTUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE จากการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะความขัดแย้ง ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดี สามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ที่อยู่ในระดับต่ำ แต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อใกล้ถึงวันกำหนดส่งโครงการ และความขัดแย้งด้านงานจะอยู่ในระดับกลาง ๆ เมื่อกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในระดับกลาง สมาชิกของทีมภายในกลุ่มที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งมีค่าอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน จะมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง และการเปิดใจยอมรับฟังกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

มณีนรัตน์ อมรินทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งและความขัดแย้งในเรื่องงานกับความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทยูไนเต็ดคอยล์ เซ็นเตอร์ จำกัด (THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STYLE, TASK CONFLICT AND EMPLOYEES' WORK STRESS: A CASE STUDY OF UNITED COIL CENTER LIMITED)

ผลการศึกษาพบว่าการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การแข่งขัน และการหลบหลีก ไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดการกับความขัดแย้งกับความขัดแย้งแบบการยินยอมมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.233 และความขัดแย้งเรื่องงานมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.252

ปติภา จันทรสม (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความเครียดของเจ้าหน้าที่ข่าวกรองแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารความเครียดของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานกรองแห่งชาติ มีความเครียดในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ บทบาทในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่องค์ประกอบด้านโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ โดยประเด็นสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความคาดหวังขององค์กรต่อภาคปฏิบัติงาน การเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานกรองแห่งชาติ ได้แก่ สุขภาพส่วนบุคคล อายุ ระดับรายได้ และอายุราชการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเครียดในระดับต่ำ ขณะที่เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และกลุ่มภารกิจตามโครงสร้างองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างเพศ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และรูปแบบการรับมือกับความคลุมเครือที่เกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ (กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมคมนาคมของไทย) สมมติฐานและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาและทดสอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อความเครียด และสิ่งที่เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์และด้านงาน

ในเรื่องการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งและความแตกต่างทางเพศ พบว่าเพศชาย จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบยอมตาม แบบแข่งขัน และ แบบหลีกเลี่ยง มากตามลำดับ และเพศหญิงจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมตาม และแบบแข่งขัน มากตามลำดับ พบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบประนีประนอม

ในเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ ผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ (หรือแบบยินยอม) จะมีความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน หรือแบบหลีกเลี่ยง จะมีความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ที่สูงกว่า

ในเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งต่อความเครียด ผลจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟลิคแมนและคณะ (2000) พบว่า พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (รองลงมาคือแบบยินยอม) จะมีความเครียดในระดับที่สูงกว่า ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และ แบบประนีประนอม จะมีความเครียดในระดับที่ต่ำกว่า และพนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน จะมีความเครียดในระดับที่ต่ำที่สุด

ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อความเครียด ผลจากการวิจัยพบว่าความขัดแย้งด้านงานมีความสัมพันธ์หรือ มีนัยสำคัญกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเชิงบวก จากการศึกษาสนับสนุนผลการวิจัยของ Mooney, Holahan, and Amason (2007) พบว่าความขัดแย้งทั้งสองด้านนี้มักจะเกิดขึ้นร่วมกันบ่อย ๆ และการรับรู้ความขัดแย้งด้านงานสามารถส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ด้วย

นิธิพันธ์ บุญเพิ่ม (2553) ความเครียดและการจัดการความเครียดของนักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีพบว่า นักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ส่วนใหญ่ร้อยละ 47.5 มีความเครียดอยู่ในระดับปกติซึ่งเป็นความเครียดที่เกิดขึ้นชั่วขณะเท่านั้น Miller and Keane (1983) และเป็นระดับความเครียดที่พบได้ในนักศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเกิดจากการดำเนินชีวิตของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยนักศึกษาจะต้องเจอกับเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมาย ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตจากนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเพื่อก้าวสู่ผู้ใหญ่ ต้องมีการปรับตัวหลายประการตั้งแต่การเข้าร่วมกิจกรรมรับน้องใหม่ การปรับตัวต่อวิธีการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงที่อยู่อาศัย การเข้าสังคมใหม่ รวมทั้งต้องเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่บทบาทของการเริ่มต้นการทำงานและสร้างครอบครัวต่อไปในอนาคต

วารภรณ์ พรรณนา (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานผลิตปุ๋ยและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชส่วนใหญ่มีระดับความเครียดในระดับปานกลาง พนักงานผลิตปุ๋ยและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชที่มีอายุ สถานะทางเศรษฐกิจ และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในขณะที่เพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความเครียดของพนักงานผลิตปุ๋ยและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยในการทำงานมี 8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงาน และการเมืองใน

องค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงาน นโยบาย ระบบการให้ความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงาน

ฐาปณี ว่างานนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเครียดของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบทบาทและหน้าที่ในองค์กร ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านโครงสร้างและบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และด้านสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ในระดับน้อย สำหรับความเครียดของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

นิรมล กลัดสมบุญ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงาน ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการคิดแบบเหมารวม ระดับความเป็นชาตินิยม และระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมและความเป็นชาตินิยมที่มีต่อความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นชาตินิยมของพนักงานไทยอยู่ในระดับมาก เมื่อนำความเป็นชาตินิยมมาทดสอบความสัมพันธ์ต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้ง 3 ประเภท (ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านกระบวนการ) พบว่ามีเพียงปัจจัยด้านความเป็นชาตินิยมเท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์ความขัดแย้งทุกประเภท จึงมีความเป็นไปได้ว่าในบริบทของประเทศไทย ถึงแม้พนักงานคนไทยจะมีความภาคภูมิใจและรักในชาติเดียวกันมากกว่าพนักงานที่มาจากชาติอื่น แต่ด้วยวัฒนธรรมที่ค่อนข้างเปิดกว้างต่อการอยู่ร่วมกันกับคนที่แตกต่างจากตนเองและลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้การมีปฏิสัมพันธ์กันมาก ส่งผลให้ระดับความเป็นชาตินิยมมีผลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มน้อย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

สำหรับการศึกษาเรื่อง “ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ” เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนในการวิจัย และมีระเบียบวิธีวิจัยในด้าน การกำหนดประชากร การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่จะใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โฮมโปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวนประชากร 8,500 คน (ข้อมูล) อ้างอิงจากบริษัทโฮมโปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาประชาชน และบริษัท เอ็นซี เฮาส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน) จำนวนประชากร 243 คน (ข้อมูลอ้างอิงจากบริษัท เอ็นซี เฮาส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน))

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8,743 คน โดยใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของ Yamane ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย
	e	=	ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง



ในรายงานวิจัยฉบับนี้ได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% เพราะฉะนั้นจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{8,743}{1+8,743(0.05)^2} \\ n &= 383 \end{aligned}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการศึกษาในครั้งนี้คือ 383 คน และได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งหมด 400 คน

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดโควตาจากบริษัทเอ็น.ซี.เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 185 ตัวอย่าง และจากบริษัท โสมโปรดัคส์ เซ็นเตอร์ จำกัด มหาชน จำนวน 200 ตัวอย่าง เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานและสะดวกในการตอบแบบสอบถามจนครบตามจำนวน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง

บริษัท	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัท เอ็นซี เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)	243	185
บริษัทโสม โปรดัคส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาประชาชน	8,500	200
รวม	8,743	385

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) และกรอกรายละเอียดจำนวนช่องที่กำหนด จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กร แบบประเมินรูปแบบความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) 5 ข้อ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship Conflict) 7 ข้อ และด้านกระบวนการ (Process Conflict) 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4	หมายถึง	บ่อยครั้งมาก (มากที่สุด)
3	หมายถึง	บ่อยครั้ง (มาก)
2	หมายถึง	ปานกลาง
1	หมายถึง	น้อยครั้ง (น้อย)
0	หมายถึง	ไม่มีเลย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเครียด โดยแสดงอาการทางสุขภาพและหรือสุขภาพจิต มีจำนวน 10 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามจะถามความถี่ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยจะให้คำถามแต่ละข้อย่อย

โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เป็นประจำ
4	หมายถึง	บ่อยครั้ง
3	หมายถึง	เป็นครั้งคราว
2	หมายถึง	มีบ้างเล็กน้อย
1	หมายถึง	ไม่เคยเลย

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบจากความเครียด ทางด้านร่างกาย ทางด้านจิตใจ และทางด้านพฤติกรรม จำนวน 20 ข้อ

โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เป็นประจำ
4	หมายถึง	บ่อยครั้ง
3	หมายถึง	เป็นครั้งคราว
2	หมายถึง	มีบ้างเล็กน้อย
1	หมายถึง	ไม่เคยเลย

การวิเคราะห์คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้ค่าทางสถิติ คะแนนเฉลี่ยเลขาคณิต (Arithmetic Mean) กำหนดช่วงการวัดดังนี้

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{4 - 0}{5}$$

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย	0.00-0.80	แปลความว่า	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย	0.81-1.60	แปลความว่า	เกิดขึ้นบ้างเล็กน้อย
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย	1.60-2.40	แปลความว่า	เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย	2.40-3.20	แปลความว่า	เกิดขึ้นบ่อย ๆ
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย	3.20-4.00	แปลความว่า	เกิดขึ้นเป็นประจำ

แบบมาตราส่วนค่า 5 ระดับ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5}$$

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	แปลความว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	แปลความว่า	ไม่เห็นด้วย
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	แปลความว่า	มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	แปลความว่า	เห็นด้วย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	แปลความว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

“ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ” เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ทำการศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง แนวคิดและทฤษฎีความเครียด มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านกระบวนการ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความเครียด ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของลิเคอร์ท์ (Likert Scale) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

4.1 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดทุกฉบับด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's coefficient of alpha- $\alpha$ ) เป็นวิธีการหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือเพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับแต่ละข้อคำถามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยค่า  $\alpha$  จะต้องมีค่าน้ำหนักมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลผลการวิเคราะห์การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553) โดยในการศึกษานี้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's coefficient of alpha- $\alpha$ ) ของแต่ละเครื่องมือที่ใช้

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้	ค่าความเชื่อมั่น
ความขัดแย้งในองค์กร	
ความขัดแย้งด้านงาน	0.868
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	0.882
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	0.880
การรับรู้ความเครียด	0.716
ผลกระทบจากความเครียด	0.933

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลที่จำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วนคือ

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการของธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีการดำเนินการดังนี้

1.1 การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการของธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมาย

1.2 ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.3 ผู้ศึกษาตรวจสอบแก้ไขข้อมูลทุกฉบับโดยพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ความสอดคล้องของคำถามที่เกี่ยวข้องกันและคุณลักษณะของตัวอย่างตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.4 ผู้ศึกษานำรหัสข้อมูลที่ตรวจสอบในขั้นแรกเรียบร้อยแล้วไปบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วตรวจสอบรหัสข้อมูลครั้งสุดท้ายเพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎี เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองและตำราทางวิชาการต่าง ๆ

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences For Windows SPSS For Windows)

โดยส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

3.21-4.00	หมายถึง	น้อยที่สุด
2.41-3.20	หมายถึง	น้อย
1.61-2.40	หมายถึง	ปานกลาง
0.81-1.60	หมายถึง	ไม่บ่อย
0.00-0.80	หมายถึง	ไม่มีเลย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเครียดวิเคราะห์โดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์กรกับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2545, น. 311-312)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
ตั้งแต่ 0.81-1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ตั้งแต่ 0.61-0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ตั้งแต่ 0.40-0.60	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ตั้งแต่ 0.21-0.40	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ตั้งแต่ 0.10-0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก

ส่วนที่ 4 หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานกับผลกระทบจากการความเครียดที่เกิดกับพนักงานทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, น. 311-312)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
ตั้งแต่ 0.81-1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ตั้งแต่ 0.61-0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ตั้งแต่ 0.40-0.60	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ตั้งแต่ 0.21-0.40	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ตั้งแต่ 0.10-0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R Square : $R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted $R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
$SE_b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์
$SE_{Est}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score Weight)
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta Weight)
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม จำนวน 385 ชุด และได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความเครียด

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากความเครียด

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และประสิทธิภาพการทำงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ประเภทธุรกิจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1.ประเภทธุรกิจ</b>		
อสังหาริมทรัพย์	185	48.1
ค้าปลีก	200	51.9
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2.เพศ</b>		
ชาย	158	41.0
หญิง	227	59.0
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>



ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

<b>3. อายุ</b>		
20 - 25 ปี	68	17.7
26 - 35 ปี	183	47.5
36 - 45 ปี	107	27.8
45 ปีขึ้นไป	27	7.0
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	20.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	272	70.6
สูงกว่าปริญญาตรี	33	8.6
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
<b>5. ระดับรายได้</b>		
น้อยกว่า 15,000	95	24.7
15,001 - 20,000	131	34
20,001 - 25,000	48	12.5
25,001 - 30,000	28	7.3
30,001 - 35,000	30	7.8
35,000 ขึ้นไป	53	13.8
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
<b>6. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 2 ปี	79	20.5
2 - 5 ปี	139	36.1
5 - 10 ปี	67	17.4
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	100	26.0
<b>รวม</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 385 คน โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และประสบการณ์การทำงาน ได้ดังนี้

จำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในประเภทธุรกิจค้าปลีก มีจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 51.9 ที่เหลือเป็นประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 มีอายุระหว่าง 20.25 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีอายุระหว่าง 45 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-20,000 บาท จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมาคือน้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 35,000 บาทขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 20,000-25,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 30,000-35,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีรายได้ต่อเดือน 25,000-30,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 รองลงมาคือมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภท  
ธุรกิจและอายุ

ประเภทธุรกิจ	อายุ				รวม
	20-25	26-35	36-45	45ปีขึ้นไป	
อสังหาริมทรัพย์	10	85	65	25	185
	2.6	22.1	16.9	6.5	48.1
ค้าปลีก	58	98	42	2	200
	15.1	25.5	10.9	0.5	51.9
รวม	68	183	107	27	385
	17.7	47.5	27.8	7.0	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานมีระดับอายุ 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 รองลงมา คือ ระดับอายุ 36-45 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ระดับอายุ 45 ปีขึ้นไป มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และระดับอายุ 20-25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 และ ในธุรกิจค้าปลีก พนักงานมีระดับอายุ 26.35 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 รองลงมา ระดับอายุ 20.25 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ระดับอายุ 36-45 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และน้อยที่สุด มีระดับอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภท  
ธุรกิจ และระดับการศึกษา

ประเภทธุรกิจ	ระดับการศึกษา			รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
อสังหาริมทรัพย์	13	148	24	185
	3.4	38.4	6.2	48.1
ค้าปลีก	67	124	9	200
	17.4	32.2	2.3	51.9
รวม	80	272	33	385
	20.8	70.6	8.6	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และน้อยที่สุด ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4

สำหรับธุรกิจค้าปลีก มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คือ จำนวน 124 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.4 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และน้อยที่สุด คือสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

**ตารางที่ 4.4** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภท ธุรกิจ และระดับรายได้

ประเภทธุรกิจ	รายได้					ขึ้นไป	รวม
	น้อยกว่า 15,000	15,001- 20,000	20,001- 25,000	25,001- 30,000	30,001- 35,000		
อสังหาริมทรัพย์	11	57	31	17	23	46	185
	2.9	14.8	8.1	4.4	6.0	11.9	48.1
ค้าปลีก	84	74	17	11	7	7	200
	21.8	19.2	4.4	2.9	1.8	1.8	51.9
รวม	95	131	48	28	30	53	385
	24.7	34.0	12.5	7.3	7.8	13.8	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานมีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวนมากที่สุด 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 รองลงมา คือ 35,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ถัดไปเป็นระดับรายได้ 20,001-25,000 บาท มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 ระดับรายได้ 30,001-35000 บาท มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ระดับรายได้ 25,001-30,000 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาทมีจำนวนน้อยที่สุด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ธุรกิจค้าปลีก พนักงานมีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวนมากที่สุด 84 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.8 รองลงมา คือ ระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ระดับรายได้ 20,001-25,000 บาท มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ระดับรายได้ 25,001-30,000 บาท มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และระดับรายได้ 30,001-35,000 บาท และ 35,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภท  
ธุรกิจ และประสบการณ์การทำงาน

ประเภทธุรกิจ	ประสบการณ์				รวม
	ต่ำกว่า 2 ปี	2-5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
อสังหาริมทรัพย์	23	55	28	79	185
	6.0	14.3	7.3	20.5	48.1
ค้าปลีก	56	84	39	21	200
	14.5	21.8	10.1	5.5	51.9
รวม	79	139	67	100	385
	20.5	36.1	17.4	26.0	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.5 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

และในธุรกิจค้าปลีก พนักงานมีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีจำนวนมากที่สุด 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 รองลงมา มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และถัดมาเป็นอายุงาน 5-10 ปี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 และ อายุงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

**ตารางที่ 4.6** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามประเภท  
ธุรกิจ และระดับการศึกษา

ประเภทธุรกิจ	ระดับการศึกษา			รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
อสังหาริมทรัพย์	13.00	148.00	24.00	185.00
	3.38	38.44	6.23	48.05
ค้าปลีก	67.00	124.00	9.00	200.00
	17.40	32.21	2.34	51.95
รวม	80.00	272.00	33.00	385.00
	20.78	70.65	8.57	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คือ 148 คน คิดเป็นร้อยละ 38.44 เช่นเดียวกับธุรกิจค้าปลีก พนักงานมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวนมากที่สุด คือ 124 คน คิดเป็นร้อยละ 32.21

**ตารางที่ 4.7** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ และอายุ

เพศ	อายุ				รวม
	20-25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	45 ปีขึ้นไป	
ชาย	25	63	58	12	158
	6.5	16.4	15.1	3.1	41.0
หญิง	43	120	49	15	227
	11.2	31.2	12.7	3.9	59.0
รวม	68	183	107	27	385
	17.7	47.5	27.8	7.0	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่าเพศชาย จะมีระดับอายุ 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 และในเพศหญิง มีระดับอายุ 26-35 ปีมากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 โดยในภาพรวมพนักงานที่มีระดับอายุ 26-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

**ตารางที่ 4.8** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ และระดับรับรายได้

เพศ	รายได้						รวม
	น้อยกว่า 15,000	15,001-20,000	20,001-25,000	25,001-30,000	30,001-35,000	35,001 ขึ้นไป	
ชาย	38	49	18	8	15	30	158
	9.9	12.7	4.7	2.1	3.9	7.8	41.0
หญิง	57	82	30	20	15	23	227
	14.8	21.3	7.8	5.2	3.9	6.0	59.0
รวม	95	131	48	28	30	53	385
	24.7	34.0	12.5	7.3	7.8	13.8	100.0

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เพศชายมีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และเพศหญิงมีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 โดยในภาพรวม พนักงานมีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 หรือ หนึ่งในสามของพนักงานทั้งหมด

**ตารางที่ 4.9** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ และ ประสบการณ์อายุงาน

เพศ	ประสบการณ์ทำงาน				รวม
	ต่ำกว่า 2 ปี	2-5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
ชาย	30	45	30	53	158
	7.8	11.7	7.8	13.8	41.0
หญิง	49	94	37	47	227
	12.7	24.4	9.6	12.2	59.0
รวม	79	139	67	100	385
	20.5	36.1	17.4	26.0	100.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานเพศชาย มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด คือ 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 รองลงมา คือประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7

สำหรับเพศหญิง มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี จำนวนมากที่สุด คือ 94 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 รองลงมาประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	การศึกษา					
			ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า	รวม
			ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	
อสังหาริมทรัพย์	เพศ	ชาย	11	42	12	65
			5.9	22.7	6.5	35.1
		หญิง	2	106	12	120
			1.1	57.3	6.5	64.9
	รวม		13	148	24	185
			7.0	80.0	13.0	100.0
ค้าปลีก	เพศ	ชาย	29	62	2	93
			14.5	31.0	1.0	46.5
		หญิง	38	62	7	107
			19.0	31.0	3.5	53.5
	รวม		67	124	9	200
			33.5	62.0	4.5	100.0
รวม	เพศ	ชาย	40	104	14	158
			10.4	27.0	3.6	41.0
		หญิง	40	168	19	227
			10.4	43.6	4.9	59.0
	รวม		80	272	33	385
			20.8	70.6	8.6	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่าในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งพนักงานเพศชายและหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด รวม 148 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 ของพนักงานที่อยู่ในธุรกิจนี้ และสำหรับธุรกิจค้าปลีก ทั้งพนักงานเพศชายและหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด รวม 124 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 ของพนักงานที่อยู่ในธุรกิจนี้



ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ แบ่งตามกลุ่มธุรกิจ

ความขัดแย้งในองค์กร	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์				ธุรกิจค้าปลีก			
	ช (65)		ญ(120)		ช (93)		ญ(107)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
<b>ด้านงาน (Task Conflict)</b>	1.59	0.601	1.57	0.600	1.36	0.643	1.31	0.731
1.ท่านกับเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่าง กันเกี่ยวกับงานบ่อย เพียงใด	1.78	0.760	1.76	0.756	1.66	0.814	1.54	0.914
2.เพื่อนร่วมงานของ ท่านมีการแสดงความไม่ เห็นด้วยในงานที่ท่านทำ เสร็จไปแล้วบ่อยครั้ง เพียงใด	1.58	0.682	1.46	0.744	1.30	0.704	1.30	0.871
3.เพื่อนร่วมงานไม่เห็น ด้วยกับงานที่ท่านกำลัง ทำอยู่บ่อยเพียงใด	1.37	0.698	1.33	0.747	1.29	0.788	1.17	0.746
4.ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความขัดแย้งในเรื่อง เกี่ยวกับงานบ่อย เพียงใด	1.46	0.731	1.56	0.786	1.20	0.891	1.29	0.869
5. ท่านตระหนักและ รับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้ง เรื่องงานในกลุ่มการ ทำงานของท่าน	1.75	0.751	1.56	0.786	1.20	0.891	1.29	0.869

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ แบ่งตามกลุ่มธุรกิจ (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์				ธุรกิจค้าปลีก			
	ช (65)		ญ(120)		ช (93)		ญ(107)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
ด้านความสัมพันธ์	1.66	0.861	1.76	0.746	1.17	0.800	0.26	0.724
(Relationship Conflict)								
6. ในกลุ่มการทำงาน ของท่านมีการ กระทบกระทั่งเกิดขึ้น มากเพียงใด	1.69	0.705	1.68	0.767	1.20	0.867	1.16	0.826
7. ในกลุ่มการทำงาน ของท่านมีความขัดแย้ง ด้านอารมณ์มาก เพียงใด	1.72	0.696	1.79	0.829	1.77	0.784	1.23	0.898
8. ในกลุ่มการทำงาน ของท่าน มีความรู้สึกบึ้ง ตึง หรือโกรธเคือง ปรากฏอยู่มากเพียงใด	1.51	0.732	1.61	0.823	1.18	0.884	1.09	0.830
9. ในกลุ่มการทำงาน ของท่านมีความรู้สึก ขัดแย้งที่เกิดจาก บุคลิกภาพของเพื่อน ร่วมงานมากเพียงใด	2.11	3.649	1.58	0.885	0.99	0.903	1.02	0.858

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ แบ่งตามกลุ่มธุรกิจ (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์				ธุรกิจค้าปลีก			
	ช (65)		ญ(120)		ช (93)		ญ(107)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
10. ในกลุ่มงานของท่าน ผู้ร่วมงานบางคนมี พฤติกรรมบ่อนทำลาย ผู้ร่วมงานอื่นๆ มาก เพียงใด	1.22	0.960	1.55	0.995	0.81	0.912	1.06	0.979
11. ในสถานที่ทำงาน ของท่านมีการซุบซิบ นินทาลับหลัง เกิดขึ้น มากเพียงใด	1.92	0.907	2.29	1.048	1.49	1.138	1.88	1.079
12. ลักษณะการทำงาน แบบไม่เป็นมิตรเกิดขึ้น ในสถานที่ทำงานของ ท่าน มากเพียงใด	1.46	0.812	1.82	1.018	1.35	0.880	1.43	0.859
ด้านกระบวนการ (Process Conflict)	1.58	0.677	1.53	0.609	1.38	0.724	1.41	0.772
13. ในที่ทำงานของท่าน มีการถกเถียงกันในเรื่อง ที่ว่าใครต้องทำอะไร หรือใครควรทำอะไร บ่อยครั้งเพียงใด	1.65	0.799	1.58	0.795	1.34	0.938	1.46	0.893

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ แบ่งตามกลุ่มธุรกิจ (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์				ธุรกิจค้าปลีก			
	ช (65)		ญ(120)		ช (93)		ญ(107)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
14. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการทำงานบ่อยครั้งเพียงใด	1.55	0.830	1.51	0.756	1.37	0.777	1.34	0.835
15. บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่น เพราะไม่ยอมรับขั้นตอนการทำงานที่เสียเวลา	1.82	0.917	1.72	0.871	1.53	0.916	1.58	0.962
16. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความขัดแย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคน บ่อยครั้งเพียงใด	1.48	0.793	1.47	0.819	1.35	0.775	1.29	0.869
17. บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่	1.45	0.751	1.39	0.863	1.34	0.759	1.41	0.879

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X}$ ) = 1.59 มากกว่า พนักงานเพศหญิงเล็กน้อย โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X}$ ) = 1.56 สำหรับธุรกิจค้าปลีก พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ย

ความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X}$ ) = 1.36 มากกว่า พนักงานเพศหญิง โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X}$ ) = 1.31

สำหรับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X}$ ) = 1.66 ซึ่งน้อยกว่า พนักงานเพศหญิง โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X}$ ) = 1.76 สำหรับธุรกิจค้าปลีก พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X}$ ) = 1.18 โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X}$ ) = 1.26

สำหรับความขัดแย้งด้านกระบวนการ พบว่า ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X}$ ) = 1.59 ซึ่งใกล้เคียง พนักงานเพศหญิง โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X}$ ) = 1.53 สำหรับธุรกิจค้าปลีก พนักงานเพศชาย มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X}$ ) = 1.39 ซึ่งน้อยกว่าพนักงานเพศหญิงเล็กน้อย โดยพนักงานเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X}$ ) = 1.42

สำหรับในรายละเอียดของระดับความคิดเห็นความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานเพศชาย ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ข้อที่ว่า ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.78 รองลงมา คือ ข้อที่ว่า ท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่าน ( $\bar{X}$ ) = 1.75 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่า เพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่บ่อยเพียงใด ( $\bar{X}$ ) = 1.37 สำหรับพนักงานเพศหญิงในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พบว่า ข้อที่ว่า ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.76 รองลงมา ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด และ ข้อที่ว่าท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่าน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.56 และน้อยที่สุดข้อที่ว่า เพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่บ่อยเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.33

พนักงานเพศชายในธุรกิจค้าปลีกมีระดับความคิดเห็นความขัดแย้งด้านงาน ข้อที่ว่าท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.66 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าเพื่อนร่วมงานของท่านมีการแสดงความคิดเห็นในงานที่ท่านทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.30 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด และ ข้อที่ว่าท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่านมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.20 สำหรับพนักงานเพศหญิง ข้อที่ว่าท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.54 รองลงมา

คือ ข้อที่ว่าเพื่อนร่วมงานของท่านแสดงความไม่เห็นด้วยในงานที่ทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.30 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด และ ข้อที่ว่าท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่าคุณมีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่านมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.29

สำหรับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานเพศชายในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ข้อที่ว่า ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงานมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 2.11 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาเกิดขึ้นมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.92 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่า ในกลุ่มการทำงานของท่านผู้ร่วมงานบางคนมีพฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่นๆ มากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.22 สำหรับพนักงานเพศหญิง ข้อที่ว่าในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาเกิดขึ้นมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย สูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 2.29 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าลักษณะการทำงานแบบไม่เป็นมิตรเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานของท่านมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.82 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มงานของท่านผู้ร่วมงานบางคนมีพฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่นๆ มากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.55

สำหรับในธุรกิจค้าปลีก พนักงานเพศชายมีระดับความคิดเห็นความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ข้อที่ว่า ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งด้านอารมณ์มากเพียงใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.77 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาเกิดขึ้นมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.49 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มงานของท่านผู้ร่วมงานบางคนมีพฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่นๆ มากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 0.81 สำหรับพนักงานเพศหญิง ข้อที่ว่า ในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาเกิดขึ้นมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย สูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.88 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าลักษณะการทำงานแบบไม่เป็นมิตรเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานของท่านมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.43 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงานมากเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.02

สำหรับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานเพศชายในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ข้อที่ว่าบ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.82 รองลงมา คือ ข้อที่ว่า ในที่ทำงานของท่านมีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไรหรือใครควรทำอะไรบ่อยครั้งเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.65 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าบ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.45 สำหรับพนักงานเพศหญิง ข้อที่ว่า บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่นมีค่าเฉลี่ย สูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.72 รองลงมา คือ ข้อที่ว่า ในที่ทำงานของท่านมีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไรหรือใครควร

ทำอะไรบ่อยครั้งเพียงใดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.58 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าบ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.34

สำหรับในธุรกิจค้าปลีก พนักงานเพศชาย ข้อที่ว่าบ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.53 รองลงมา คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการทำงานบ่อยครั้งเพียงใด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.37 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในที่ทำงานของท่านมีถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไรหรือใครควรทำอะไรบ่อยครั้งเพียงใดและข้อที่ว่าบ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.34 สำหรับพนักงานหญิง ข้อที่ว่า บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่น เพราะไม่ยอมรับขั้นตอนการทำงานที่เสียเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 1.58 รองลงมา คือ ข้อที่ว่า ในที่ทำงานของท่านมีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไรหรือใครควรทำอะไรบ่อยครั้งเพียงใด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.46 และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ว่าในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคนบ่อยครั้งเพียงใด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.29

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	ระดับความขัดแย้งด้านงาน	
			Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.5908	0.60149
	หญิง	120	1.5650	0.60065
	รวม	185	1.5741	0.59944
ค้าปลีก	ชาย	93	1.3570	0.64326
	หญิง	107	1.3140	0.73156
	รวม	200	1.3340	0.69053
รวม	ชาย	158	1.4532	0.63504
	หญิง	227	1.4467	0.67583
	ภาพรวม	385	1.4494	0.65856

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเพศชาย มีความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X}$  = 1.59) มากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย ( $\bar{X}$  = 1.57) และพนักงานใน

ประเภทธุรกิจค้าปลีก จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเพศชาย มีความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X} = 1.36$ ) มากกว่า เพศหญิง ( $\bar{X} = 1.31$ ) โดยรวมพนักงานเพศชายมีระดับความขัดแย้งด้านงาน ( $\bar{X} = 1.45$ ) มากกว่าเพศหญิง ( $\bar{X} = 1.44$ )

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์  
จำแนกตามประเภทธุรกิจและเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	ระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	
			Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.6615	0.86144
	หญิง	120	1.7619	0.74642
	รวม	185	1.7266	0.78787
ค้าปลีก	ชาย	93	1.1797	0.79982
	หญิง	107	1.2630	0.72423
	รวม	200	1.2243	0.75952
รวม	ชาย	158	1.3779	0.85670
	หญิง	227	1.5267	0.77567
	ภาพรวม	385	1.4657	0.81212

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเพศหญิง มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 1.77$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.67$ ) และสำหรับพนักงานในธุรกิจค้าปลีก พบว่า พนักงานเพศหญิง มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 1.27$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.18$ ) โดยรวมพนักงานเพศหญิงมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 1.53$ ) มากกว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 1.38$ )



**ตารางที่ 4.14** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	ระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ	
			Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.5877	0.67720
	หญิง	120	1.5333	0.60991
	Total	185	1.5524	0.63306
ค้าปลีก	ชาย	93	1.3871	0.72460
	หญิง	107	1.4150	0.77250
	Total	200	1.4020	0.74887
รวม	ชาย	158	1.4696	0.71023
	หญิง	227	1.4775	0.69229
	Total	385	1.4743	0.69880

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พนักงานเพศชาย มีความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 1.59$ ) มากกว่า พนักงานเพศหญิง ( $\bar{X} = 1.53$ ) และพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่เป็นเพศหญิงจะ มีความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 1.42$ ) มากกว่า พนักงานเพศชายเล็กน้อย ( $\bar{X} = 1.39$ ) โดยรวมพนักงานเพศหญิง มีความขัดแย้งด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 1.48$ ) มากกว่า พนักงานเพศชายเล็กน้อย ( $\bar{X} = 1.47$ )

**ตารางที่ 4.15** แสดงการ ภาปรวมความขัดแย้งในองค์กร ระหว่างธุรกิจในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจค้าปลีก

ความขัดแย้งในองค์กร	บริษัท	N	Mean	Std.	Std. Error
				Deviation	Mean
ความขัดแย้งด้านงาน	ค้าปลีก	185	1.57	0.60	0.04407
	อสังหาริมทรัพย์	200	1.33	0.69	0.04883
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	ค้าปลีก	185	1.73	0.79	0.05793
	อสังหาริมทรัพย์	200	1.22	0.76	0.05371

**ตารางที่ 4.15** แสดงการ ภาพรวมความขัดแย้งในองค์กร ระหว่างธุรกิจในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจค้าปลีก (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	บริษัท	N	Mean	Std.	Std. Error
				Deviation	Mean
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	ค้าปลีก	185	1.55	0.63	0.04654
	อสังหาริมทรัพย์	200	1.40	0.75	0.05295
ภาพรวม	ค้าปลีก	185	1.62	0.58	0.04244
	อสังหาริมทรัพย์	200	1.32	0.65	0.04574

จากตารางที่ 4.15 พบว่าความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.33$ ) ซึ่งน้อยกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ( $\bar{X} = 1.57$ )

สำหรับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.22$ ) ซึ่งน้อยกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ( $\bar{X} = 1.73$ )

สำหรับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.40$ ) ซึ่งน้อยกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ( $\bar{X} = 1.55$ )

โดยภาพรวม ระดับความขัดแย้งในองค์กรของธุรกิจค้าปลีกมากกว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยในธุรกิจค้าปลีก มีค่าเฉลี่ย 1.62 และ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีค่าเฉลี่ย 1.32

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความเครียด

**ตารางที่ 4.16** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ความเครียด จำแนกตามประเภท ธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	Mean	การรับรู้ความเครียด
				Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	2.6477	0.53447
	หญิง	120	2.6608	0.53786
	Total	185	2.6562	0.53525
ค้าปลีก	ชาย	93	2.5892	0.55197
	หญิง	107	2.6430	0.53059
	Total	200	2.6180	0.53994
รวม	ชาย	158	2.6133	0.54388
	หญิง	227	2.6524	0.53334
	Total	385	2.6364	0.53733

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สำหรับเพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ( $\bar{X} = 2.67$ ) มากกว่าพนักงานเพศชายเพียงเล็กน้อย ( $\bar{X} = 2.65$ ) ในขณะที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียด ( $\bar{X} = 2.64$ ) มากกว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 2.59$ ) โดยในภาพรวม พนักงานเพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียด ( $\bar{X} = 2.65$ ) มากกว่าพนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 2.61$ )

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากความเครียด

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลกระทบจากความเครียด ด้านจิตใจ จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.7897	0.44839
	หญิง	120	2.1222	0.66548
	Total	185	2.0054	0.61780
ค้าปลีก	ชาย	93	1.9164	0.61312
	หญิง	105	2.0762	0.78300
	Total	198	2.0011	0.71106
รวม	ชาย	158	1.8643	0.55330
	หญิง	225	2.1007	0.72142
	Total	383	2.0032	0.66678

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สำหรับเพศหญิง จะได้รับผลกระทบจากความเครียด ด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 2.12$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.79$ ) ในขณะที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เพศหญิง ได้รับผลกระทบจากความเครียดด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 2.08$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.92$ ) โดยภาพรวม พนักงานเพศหญิงจะได้รับผลกระทบจากความเครียดด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 2.10$ ) มากกว่าพนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.86$ )

**ตารางที่ 4.18** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลกระทบจากความเครียด ด้านร่างกาย  
จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.7099	0.49162
	หญิง	120	2.0310	0.68729
	รวม	185	1.9181	0.64279
ค้าปลีก	ชาย	93	1.8034	0.68087
	หญิง	107	2.0481	0.72868
	รวม	200	1.9343	0.71563
รวม	ชาย	158	1.7649	0.61017
	หญิง	227	2.0390	0.70558
	รวม	385	1.9265	0.68077

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ เพศหญิง จะได้รับผลกระทบจากความเครียดด้านร่างกาย ( $\bar{X} = 2.03$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.71$ ) ในขณะที่พนักงานในกลุ่มค้าปลีก เพศหญิงจะได้รับผลกระทบจากความเครียด ด้านร่างกาย ( $\bar{X} = 2.05$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.80$ ) โดยรวม พนักงานเพศหญิงจะได้รับผลกระทบจากความเครียดด้านร่างกาย ( $\bar{X} = 2.04$ ) มากกว่าพนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.76$ )

**ตารางที่ 4.19** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลกระทบจากความเครียด ด้านพฤติกรรม  
จำแนกตามประเภทธุรกิจ และเพศ

ประเภทธุรกิจ	เพศ	N	Mean	Std. Deviation
อสังหาริมทรัพย์	ชาย	65	1.6308	0.51748
	หญิง	120	1.7979	0.56907
	รวม	185	1.7392	0.55586
ค้าปลีก	ชาย	93	1.7258	0.67271
	หญิง	107	1.8481	0.71602
	รวม	200	1.7912	0.69717
รวม	ชาย	158	1.6867	0.61363
	หญิง	227	1.8216	0.64157
	รวม	385	1.7662	0.63294

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานในธุรกิจกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ เพศหญิงจะได้รับผลกระทบจากความเครียด ด้านพฤติกรรม ( $\bar{X} = 1.80$ ) มากกว่า พนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.63$ ) สำหรับพนักงานในกลุ่มค้าปลีก เพศหญิงจะมีผลกระทบจากความเครียดด้านพฤติกรรม ( $\bar{X} = 1.85$ ) มากกว่าพนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.73$ ) โดยรวม พนักงานเพศหญิงจะได้รับผลกระทบจากความเครียดด้านพฤติกรรม ( $\bar{X} = 1.82$ ) มากกว่าพนักงานเพศชาย ( $\bar{X} = 1.67$ )

#### ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.1 เพศที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร (Independent Sample t-test)

**ตารางที่ 4.20** แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน					
ชาย	158	1.4532	0.63504	0.095	<b>0.925*</b>
หญิง	227	1.4467	0.67583		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามเพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน มีค่า  $t = 0.095$  โดยมีค่า Sig. = 0.925 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงานมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 1.1.2 ระดับอายุที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับอายุที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับอายุที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.21** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านงานของพนักงาน ตามกลุ่มอายุ

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Std.		Levene	F	Sig.
			Mean	Deviation			
ความขัดแย้งด้านงาน	20-25	68	1.3088	0.75186	1.896 (Sig.=.130)	2.155	0.093
	26-35	183	1.4295	0.67499			
	36-45	107	1.5589	0.58454			
	45ปีขึ้นไป	27	1.5037	0.50951			
	Total	385	1.4494	0.65856			

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.896 โดยมี ค่า Sig. = 0.130 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 2.155 และ มีค่า Sig. = 0.093 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับอายุที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านงานของพนักงาน ตามระดับการศึกษา

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	1.4100	0.593	1.412 (Sig.=0.245)	0.195	0.823
	ปริญญาตรี	272	1.4574	0.685			
	สูงกว่าปริญญาตรี	33	1.4788	0.591			
	Total	385	1.4494	0.658			

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.412 โดยมี ค่า Sig. = 0.245 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 0.195 และมีค่า Sig. = 0.823 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.4 ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านงานของพนักงาน ตามระดับรายได้ของพนักงาน

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	น้อยกว่า 15,000	95	1.3663	0.74300	2.050 (Sig.=0.071)	2.406	0.036
	15,001-20,000	131	1.3710	0.62172			
	20,001-25,000	48	1.5958	0.70800			
	25,001-30,000	28	1.7500	0.69416			
	30,001-35,000	30	1.5000	0.47197			
	35,000 ขึ้นไป	53	1.4717	0.55897			
	Total	385	1.4494	0.65856			

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 2.050 โดยมี ค่า Sig. = 0.071 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 2.406 และ มีค่า Sig. = 0.036 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับ ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ตามระดับรายได้ เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

Dependent Variable	(I)รายได้	(J)รายได้	Mean	Std.	Sig.
			Difference (I-J)	Error	
ความขัดแย้งด้านงาน	น้อยกว่า 15000	15,001-20,000	-0.00468	0.08795	0.958
		20,001-25,000	<b>-0.22952*</b>	0.11557	0.048
		25,001-30,000	<b>-0.38368*</b>	0.14034	<b>0.007**</b>
		30,001-35,000	-0.13368	0.13668	0.329
		35,000 ขึ้นไป	-0.10538	0.11189	0.347

จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธี Fisher's Least-Significant Difference (LSD) พบว่า

1) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จะมีระดับค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งทางด้านงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ 20,001-25,000 บาท ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.2295 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ 0.048

2) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จะมีระดับค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งทางด้านงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ 25,000-30,000 บาท ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.3837 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ 0.007

สมมติฐานที่ 1.1.5 ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านงานของพนักงาน ตามประสบการณ์ทำงาน

ความขัดแย้งในองค์กร	N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน						
ต่ำกว่า 2 ปี	79	1.3949	0.66946	1.979 (Sig.= .117)	3.072	0.128
2-5	139	1.4302	0.68309			
5-10	67	1.3612	0.72215			
มากกว่า 10 ปี	100	1.5780	0.55333			
Total	385	1.4494	0.65856			

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.979 โดยมี ค่า Sig. = 0.117 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 3.072 และมีค่า Sig. = 0.128 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ประสบการณ์ทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.6 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร (Independent Sample t-test)

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน					
อสังหาริมทรัพย์	185	1.574	0.59944	3.630	0.000**
ค้าปลีก	200	1.3340	0.69053		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามเพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน มีค่า  $t = 3.630$  โดยมีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2.1 เพศที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร (Independent Sample t-test)

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	ชาย	158	1.3779	0.85670	-1.773	0.077
	หญิง	227	1.5267	0.77567		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 แสดงให้เห็นการทดสอบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ มีค่า  $t = -1.773$  โดยมีค่า Sig. = 0.077 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันโดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าเพศหญิง

สมมติฐานที่ 1.2.2 ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กร ด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามกลุ่มอายุ

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านสัมพันธ์	20-25 ปี	68	1.1975	0.70334	5.096 (Sig.=.002)	3.911	<b>0.009**</b>
	26-35 ปี	183	1.4731	0.81457			
	36-45 ปี	107	1.6235	0.89524			
	45ปีขึ้นไป	27	1.4656	0.51293			
	Total	385	1.4657	0.81212			

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 5.096 โดยมี ค่า Sig. = 0.002 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ Welch ได้ค่า เท่ากับ 4.262 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ 0.007 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Game Howell

**ตารางที่ 4.29** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับ ความขัดแย้งในองค์กรด้าน ความสัมพันธ์ ตามกลุ่มอายุ เป็นรายคู่ (โดย วิธี Games-Howell)

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
20-25	26-35	<b>-0.27559*</b>	0.10441	0.045
	36-45	<b>-0.42602*</b>	0.12151	0.003
	45 ปีขึ้นไป	-0.26813	0.13046	0.179
26-35	20-25	<b>0.27559*</b>	0.10441	0.045
	36-45	-0.15043	0.10543	0.484
	45 ปีขึ้นไป	0.00746	0.11563	1.000
36-45	20-25	<b>0.42602*</b>	0.12151	0.003
	26-35	0.15043	0.10543	0.484
	45 ปีขึ้นไป	0.15789	0.13128	0.627
45 ปีขึ้นไป	20-25	0.26813	0.13046	0.179
	26-35	-0.00746	0.11563	1.000
	36-45	-0.15789	0.13128	0.627

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.29 พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจค้าปลีก จำแนกตามกลุ่มอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัย ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) พนักงานที่มีอายุ ระหว่าง 20-25 ปี มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าผู้มีอายุ ระหว่าง 26-35 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.2756 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.045)

2) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าผู้มีอายุ ระหว่าง 36-45 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.2756 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.003)

สมมติฐานที่ 1.2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามระดับการศึกษา

ความขัดแย้งในองค์กร	N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งต่ำกว่าปริญญาตรี	80	1.2625	0.747	2.351 (Sig.=0.097)	6.130	<b>0.002**</b>
ด้านปริญญาตรี	272	1.4806	0.784			
ความสัมพันธ์สูงกว่าปริญญาตรี	33	1.8355	1.039			
Total	385	1.4657	0.812			

จากตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 2.351 โดยมี ค่า Sig. = 0.097 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 6.130 และมีค่า Sig. = 0.002 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 4.31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

(I) การศึกษา	(J) การศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	<b>-0.21807*</b>	0.102	0.033
	สูงกว่าปริญญาตรี	<b>-0.57300*</b>	0.166	0.001
ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	<b>-0.35493*</b>	0.148	0.017

จากตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ของความขัดแย้งทางด้านสัมพันธ  
 จำแนกตามระดับการศึกษา อธิบายได้ดังนี้

1) พนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้าน  
 ความสัมพันธ์น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 -0.2181 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ 0.033

2) พนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้าน  
 ความสัมพันธ์น้อยกว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.5730  
 และมีค่า Sig.ของการทดสอบเท่ากับ 0.001

3) พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้าน  
 ความสัมพันธ์น้อยกว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.3549  
 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ 0.017

สมมติฐานที่ 1.2.4 ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลกระทบต่อระดับความ  
 ขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กร  
 ด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กร  
 ด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านความสัมพันธ์  
 ของพนักงาน ตามระดับรายได้ของพนักงาน

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้าน	น้อยกว่า	95	1.2075	0.71513	1.828 (Sig.=0.106)	3.897	<b>0.002**</b>
ความสัมพันธ์	15,000						
	15,001-20,000	131	1.4373	0.84195			
	20,001-25,000	48	1.6369	0.79127			
	25,001-30,000	28	1.7704	0.77013			
	30,001-35,000	30	1.6905	0.78970			
	35,000 ขึ้นไป	53	1.5553	0.84500			
	Total	385	1.4657	0.81212			

จากตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.828 โดยมี ค่า Sig. = 0.106 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 3.897 และ มีค่า Sig. = 0.002 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

**ตารางที่ 4.33** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ จำแนก ตามระดับรายได้ เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

Dependent Variable	(I)รายได้	(J)รายได้	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	น้อยกว่า 15,000	15,001-20,000	<b>-0.22978*</b>	0.10743	0.033
		20,001-25,000	<b>-0.42939*</b>	0.14118	0.003
		25,001-30,000	<b>-0.56289*</b>	0.17143	0.001
		30,001-35,000	<b>-0.48296*</b>	0.16696	0.004
		35,000 ขึ้นไป	<b>-0.34774*</b>	0.13668	0.011
15,001-20,000	20,001-25,000	20,001-25,000	-0.19961	0.13451	0.139
		25,001-30,000	<b>-0.33311*</b>	0.16598	0.045
		30,001-35,000	-0.25318	0.16136	0.117
		35,000 ขึ้นไป	-0.11796	0.12978	0.364
20,001-25,000	25,001-30,000	25,001-30,000	-0.13350	0.18958	0.482
		30,001-35,000	-0.05357	0.18554	0.773
		35,000 ขึ้นไป	0.08165	0.15885	0.608
25,001-30,000	30,001-35,000	30,001-35,000	0.07993	0.20949	0.703
		35,000 ขึ้นไป	0.21515	0.18625	0.249
30,001-35,000	35,000 ขึ้นไป	0.13522	0.18215	0.458	

จากตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- 1) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.2298 และ sig. = 0.033)
- 2) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 20,001-25,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.4294 และ sig. = 0.003)
- 3) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.5629 และ sig. = 0.001)
- 4) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 30,001-35,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.4830 และ sig. = 0.004)
- 5) พนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 35,000 บาทขึ้นไป (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.3477 และ sig. = 0.011)
- 6) พนักงานที่มีระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.3331 และ sig. = 0.045)

สมมติฐานที่ 1.2.5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.34** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามประสิทธิภาพทำงาน

		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งในองค์กร							
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	ต่ำกว่า 2 ปี	79	1.2658	0.78304	3.080	3.071	0.028
	2-5	139	1.5118	0.88145	(Sig.=	(Welch	
	5-10	67	1.3881	0.84618	0.027)	Statistic	
	มากกว่า 10 ปี	100	1.6114	0.67407		=3.535,	
	Total	385	1.4657	0.81212		Sig.=.016)	

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 3.080 โดยมี ค่า Sig. = 0.027 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติ



ทดสอบ Welch ได้ค่าเท่ากับ 3.535 และมีค่า Sig. = 0.016 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธี Game Howell

ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน โดยวิธี Games-Howell

(I) ประสิทธิภาพ	(J) ประสิทธิภาพ	Mean	Std. Error	Sig.
		Difference (I-J)		
ต่ำกว่า 2 ปี	2-5	-0.246	0.116	0.148
	5-10	-0.122	0.136	0.805
	มากกว่า 10 ปี	<b>-0.346**</b>	0.111	0.012
2-5	ต่ำกว่า 2 ปี	0.246	0.116	0.148
	5-10	0.124	0.128	0.767
	มากกว่า 10 ปี	-0.100	0.101	0.756
5-10	ต่ำกว่า 2 ปี	0.122	0.136	0.805
	2-5	-0.124	0.128	0.767
	มากกว่า 10 ปี	-0.223	0.123	0.274
มากกว่า 10 ปี	ต่ำกว่า 2 ปี	<b>0.346**</b>	0.111	0.012
	2-5	0.100	0.101	0.756
	5-10	0.223	0.123	0.274

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.35 พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

- 1) ผู้มีประสพการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี จะมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่า ผู้มีประสพการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.35 และ sig. = 0.012)
- 2) ผู้มีประสพการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จะมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า ผู้มีประสพการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และ sig. = 0.012)

สมมติฐานที่ 1.2.6 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ที่ต่างกัน

$H_0$  : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร (Independent Sample t-test)

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	อสังหาริมทรัพย์	185	1.7266	0.78787	6.369 0.000**
	ค้าปลีก	200	1.2243	0.75952	

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ มีค่า  $t = 6.369$  โดยมีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3.1 เพศที่ต่างกันของพนักงานมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการที่ต่างกัน

$H_0$  : เพศที่ต่างกันของพนักงาน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่ต่างกันของพนักงาน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร (Independent Sample t-test)

**ตารางที่ 4.37** แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านกระบวนการ  
จำแนกตามเพศ

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความขัดแย้งด้านงาน	ชาย	158	1.4696	0.71023	-0.109	0.913
	หญิง	227	1.4775	0.69229		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตามเพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน มีค่า  $t = -0.109$  โดยมีค่า  $Sig. = 0.913$  ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่าเพศหญิงเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 1.3.2 ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.38** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านกระบวนการ  
ของพนักงาน ตามกลุ่มอายุ

ความขัดแย้งในองค์กร	ความขัดแย้งด้าน กระบวนการ	อายุ	Levene				
			N	Mean	Std. Deviation	Statistic	F
20-25 ปี		68	1.1975	0.70334	1.832	1.125	0.339
26-35 ปี		183	1.4731	0.81457			
36-45 ปี		107	1.6235	0.89524			
45ปีขึ้นไป		27	1.4656	0.51293			
Total		385	1.4657	0.81212			

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.832 โดยมี ค่า  $Sig. = 0.141$  นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติ

ทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 1.125 และมีค่า Sig.ของการทดสอบเท่ากับ 0.339 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับอายุที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.39** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านกระบวนการของพนักงาน ตามระดับการศึกษา

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้าน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	1.4975	0.670	0.882 (Sig.=0.415)	1.553	0.213
	ปริญญาตรี	272	1.4441	0.713			
กระบวนการ	สูงกว่าปริญญาตรี	33	1.6667	0.629			
	รวม	385	1.4743	0.698			

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 0.882 โดยมี ค่า Sig. = 0.415 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 1.533 และมีค่า Sig. = 0.213 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3.4 ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.40** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านกระบวนการของพนักงาน ตามระดับรายได้ของพนักงาน

ความขัดแย้งในองค์กร		N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	น้อยกว่า 15,000	95	1.3284	0.69338	1.419 (Sig.=0.217)	2.723	0.020
	15,001-20,000	131	1.4412	0.71024			
	20,001-25,000	48	1.5208	0.67508			
	25,001-30,000	28	1.7000	0.64291			
	30,001-35,000	30	1.7800	0.81087			
	35,001 ขึ้นไป	53	1.4830	0.59799			
	รวม	385	1.4743	0.69880			

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.419 โดยมี ค่า Sig. = 0.217 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 2.723 และ มีค่า Sig. = 0.020 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

**ตารางที่ 4.41** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งในองค์กร ด้านกระบวนการ จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

Dependent Variable	(I)รายได้	(J)รายได้	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	น้อยกว่า 15,000	15,001-20,000	-0.11280	0.09313	0.227
		20,001-25,000	-0.19241	0.12238	0.117
		25,001-30,000	-0.37158	0.14861	0.013
		30,001-35,000	-0.45158	0.14473	0.002
		35,001 ขึ้นไป	-0.15460	0.11849	0.193
	20,001-25,000	25,001-30,000	-0.25878	0.14389	0.073
		30,001-35,000	-0.33878	0.13988	0.016
		35,001 ขึ้นไป	-0.04180	0.11250	0.710
	25,001-30,000	30,001-35,000	-0.25917	0.16084	0.108
		35,001 ขึ้นไป	0.03781	0.13770	0.784
30,001-35,000	35,001 ขึ้นไป	0.21698	0.16146	0.180	
	30,001-35,000	-0.29698	0.15790	0.061	

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความขัดแย้งด้านกระบวนการ จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

1) พนักงานที่มีระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านกระบวนการ น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.371 และ sig. = 0.013)

2) พนักงานที่มีระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท มีความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ 30,001-35,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.451 และ sig. = 0.002)

3) พนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาท มีความขัดแย้งด้านกระบวนการ มากกว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.371 และ sig. = 0.013)

สมมติฐานที่ 1.3.5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กรทางด้านกระบวนการของพนักงาน ตามประสิทธิภาพทำงาน

ความขัดแย้งในองค์กร	N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ						
ต่ำกว่า 2 ปี	79	1.2532	0.59804	2.071 (Sig.= 0.104)	2.172	<b>0.002**</b>
2-5 ปี	139	1.5108	0.71310			
5-10 ปี	67	1.4030	0.73153			
มากกว่า 10 ปี	100	1.6460	0.68747			
Total	385	1.4743	0.69880			

จากตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 2.071 โดยมี ค่า Sig. = 0.104 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 2.172 และมีค่า Sig. = 0.002 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 4.43 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ จำแนกตาม  
 ประสบการณ์ทำงาน เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

(I)ประสบการณ์	(J) ประสบการณ์	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ต่ำกว่า 2 ปี	2-5	<b>-0.25760*</b>	0.09689	<b>0.008**</b>
	5-10	-0.14982	0.11421	0.190
	มากกว่า 10 ปี	<b>-0.39284*</b>	0.10351	<b>0.000**</b>
2-5 ปี	5-10	0.10781	0.10228	0.293
	มากกว่า 10 ปี	-0.13521	0.09017	0.135
5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	<b>-0.24301*</b>	0.10857	0.026

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความขัดแย้งด้านกระบวนการ  
 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เป็นรายคู่ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่  
 ได้แก่

- 1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่า  
 ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2.5 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.26 และ sig. = 0.008)
- 2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่า  
 ผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.39 และ sig. = 0.000)
- 3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่า ผู้มี  
 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.243 และ sig. = 0.026)

สมมติฐานที่ 1.3.6 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กร  
 ด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้าน  
 กระบวนการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้าน  
 กระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความขัดแย้งด้านกระบวนการ  
จำแนกตามประเภทธุรกิจ

	ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	
					t	
ความขัดแย้งด้านงาน	อสังหาริมทรัพย์	185	1.5524	0.63306	2.134	0.034
	ค้าปลีก	200	1.4020	0.74887		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านกระบวนการ  
จำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการ มีค่า  $t = 2.134$  โดยมีค่า Sig. = 0.034  
ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ประเภทธุรกิจที่  
แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน  
และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 เพศที่ต่างกันของพนักงานมีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจาก  
การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$ : เพศที่ต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : เพศที่ต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.45 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ความเครียด  
จำแนกตามเพศ

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
การรับรู้ความเครียด	ชาย	158	2.6133	0.54388	-0.702	0.483
	หญิง	227	2.6524	0.53334		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน จำแนกตาม  
เพศ พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน มีค่า  $t = -0.702$  โดยมีค่า Sig. = 0.483 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ



0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียด ไม่แตกต่างกัน โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ความเครียด น้อยกว่าเพศหญิงเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2.2 อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.46 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามอายุ

อายุ	N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
20-25 ปี	68	2.496	0.477	3.284	1.989	0.123
26-35 ปี	183	2.675	0.517	(Sig.=0.021)	(Welch =2.324)	
36-45 ปี	107	2.654	0.615		Sig = 0.079	
45ปีขึ้นไป	27	2.659	0.453			
รวม	385	2.636	0.537			

จากตารางที่ 4.46 แสดงให้เห็นการทดสอบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความเครียด จำแนกตามระดับอายุได้ค่า Levene Statistic เท่ากับ 3.284 โดยมี ค่า Sig. = 0.021 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ Welch ได้ค่า เท่ากับ 2.324 และ มีค่า Sig. = 0.079 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.47 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน  
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	Mean	Std.		F	Sig.
			Deviation	Levene Statistic		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	2.615	0.446	1.840	0.413	0.662
ปริญญาตรี	272	2.651	0.557	(Sig.=0.160)		
สูงกว่าปริญญาตรี	33	2.570	0.582			
รวม	385	2.636	0.537			

จากตารางที่ 4.47 แสดงให้เห็นการทดสอบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความเครียด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า การรับรู้ความเครียด มีค่า F ได้ค่าเท่ากับ 0.413 โดยมีค่า Sig. = 0.662 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามระดับรายได้ของพนักงาน

รายได้	N	Mean	Std.		F	Sig.
			Deviation	Levene Statistic		
น้อยกว่า 15,000	95	2.576	0.465	1.637	3.053	<b>0.010**</b>
15,001-20,000	131	2.626	0.537	(Sig.=0.149)		
20,001-25,000	48	2.569	0.545			
25,001-30,000	28	2.954	0.675			
30,001-35,000	30	2.790	0.520			
35,001 ขึ้นไป	53	2.577	0.530			
รวม	385	2.636	0.537			

จากตารางที่ 4.48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.637 โดยมี ค่า Sig. = 0.149 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 3.053 และ มีค่า Sig. = 0.010 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 4.49 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเครียด จำแนกตามรายได้ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

(I) รายได้	(J) รายได้	Mean Difference		
		(I-J)	Std. Error	Sig.
น้อยกว่า 15,000	15,001-20,000	-0.050	0.071	0.483
	20,001-25,000	0.007	0.094	0.940
	25,001-30,000	<b>-0.378*</b>	0.114	0.001
	30,001-35,000	-0.214	0.111	0.054
	35,001 ขึ้นไป	-0.002	0.091	0.986
15,001-20,000	20,001-25,000	0.057	0.089	0.523
	25,001-30,000	<b>-0.328*</b>	0.110	0.003
	30,001-35,000	-0.164	0.107	0.127
	35,001 ขึ้นไป	0.049	0.086	0.574
20001-25000	25,001-30,000	<b>-0.385*</b>	0.126	0.002
	30,001-35,000	-0.221	0.123	0.074
	35,001 ขึ้นไป	-0.009	0.106	0.935
25,001-30,000	30,001-35,000	0.164	0.139	0.241
	35,001 ขึ้นไป	<b>0.376*</b>	0.124	0.003
30,001-35,000	35,001 ขึ้นไป	0.213	0.121	0.080

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.49 พบว่า การรับรู้ความเครียด จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

1) พนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท มีการรับรู้ความเครียด น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 25,000-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.378 และ sig. = 0.001)

2) พนักงานที่มีรายได้ 15,000-20,000 บาท มีการรับรู้ความเครียด น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 25,000-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.328 และ sig. = 0.003)

3) พนักงานที่มีรายได้ 20,000-25,000 บาท มีการรับรู้ความเครียดน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 25,000-30,000 บาท (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.385 และ sig. = 0.002)

4) พนักงานที่มีรายได้ 25,000-30,000 บาท มีการรับรู้ความเครียดมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 35,000 บาทขึ้นไป (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.376 และ sig. = 0.003)

สมมติฐานที่ 2.5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.50** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามประสิทธิภาพทำงาน

ประสิทธิภาพทำงาน	N	Mean	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ต่ำกว่า 2 ปี	79	2.500	0.436	1.979	3.072	0.028
2-5 ปี	139	2.674	0.544	(Sig.=0.117)		
5-10 ปี	67	2.587	0.597			
มากกว่า 10 ปี	100	2.725	0.541			
รวม	385	2.636	0.537			

จากตารางที่ 4.50 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 1.979 โดยมี ค่า Sig. = 0.117 นั่นคือ มีค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่า เท่ากับ 3.072 และ มีค่า Sig. = 0.028 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 4.51 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของการรับรู้ความเครียด จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงาน (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

(I) ประสบการณ์	(J) ประสบการณ์	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ต่ำกว่า 2 ปี	2-5	<b>-0.174*</b>	0.075	0.021
	5-10	-0.087	0.089	0.329
	มากกว่า 10 ปี	<b>-0.225*</b>	0.080	0.005
2-5	5-10	0.088	0.079	0.270
	มากกว่า 10 ปี	-0.051	0.070	0.467
5-10	มากกว่า 10 ปี	-0.138	0.084	0.101

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.51 พบว่า การรับรู้ความเครียด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

- 1) พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 2 ปี มีการรับรู้ความเครียด น้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.174 และ sig. = 0.021)
- 2) พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 2 ปี มีการรับรู้ความเครียด น้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.225 และ sig. = 0.005)

สมมติฐานที่ 2.6 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.52 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามประเภทธุรกิจ

	ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
การรับรู้ความเครียด	อสังหาริมทรัพย์	185	2.6562	0.53525	0.697	0.486
	ค้าปลีก	200	2.6180	0.53994		

\*ผลต่างค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.52 แสดงให้เห็นว่าการทดสอบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเครียด จำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า การรับรู้ความเครียด มีค่า  $t = 0.697$  โดยมีค่า  $Sig. = 0.486$  ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 : ความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน

$H_0$  : ความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน

$H_1$  : ความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.53 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงาน และความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กร	ระดับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน			
	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความขัดแย้งด้านงาน	0.429	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	0.434	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ความขัดแย้งด้านกระบวนการ	0.500	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยมีค่า  $r = 0.429$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยมีค่า  $r = 0.434$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

และความขัดแย้งด้านกระบวนการ พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยมีค่า  $r = 0.500$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 4 ระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบจากความเครียด ที่มีต่อพนักงาน ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

$H_0$  : ระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบจากความเครียด ที่มีต่อพนักงาน ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

$H_1$  : ระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบจากความเครียด ที่มีต่อพนักงาน ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

**ตารางที่ 4.54** ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด และความขัดแย้งในองค์กร  
ระดับความเครียดที่เกิดจากการทำงาน

	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผลกระทบจากความเครียด				
ด้านร่างกาย	0.511	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านจิตใจ	0.632	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านพฤติกรรม	0.544	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านร่างกาย โดยมีค่า  $r = 0.511$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

และพบว่า ระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านจิตใจ โดยมีค่า  $r = 0.632$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับ ผลกระทบจากความเครียดทางด้านพฤติกรรม พบว่า ระดับการรับรู้ความเครียด  
ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านพฤติกรรม  
โดยมีค่า  $r = 0.544$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2. เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงาน โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจ

3. เพื่อศึกษาระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

4. เพื่อเปรียบเทียบระดับของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจ

5. เพื่อศึกษาผลกระทบของความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งความขัดแย้งในด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และความขัดแย้งด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

6. เพื่อศึกษาความผลกระทบของการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 185 ตัวอย่าง
2. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในกลุ่มค้าปลีก จำนวน 200 ตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Individual Factor) จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้าน

กระบวนการ จำนวน 17 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเครียด จำนวน 10 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบจากความเครียด ทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ และด้านพฤติกรรม จำนวน 20 ข้อ รวมทั้งหมด 53 ข้อ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

สำหรับการสรุปผลการวิจัยและการวิเคราะห์ สรุปผลการวิจัยและวิเคราะห์ได้ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.9 มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.4 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.5 และมีรายได้มากที่สุดช่วง 15,001-20,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.8

ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.9 มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.4 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีระหว่าง 2-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.8 และมีรายได้มากที่สุดช่วงน้อยกว่า 15,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.8

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ โดยรวมมีระดับการรับรู้ความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ซึ่งแบ่งความขัดแย้งในองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านงาน อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 2) ด้านความสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และ 3) ด้านกระบวนการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในกลุ่มค้าปลีก โดยรวมมีระดับการรับรู้ความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 1.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 ซึ่งแบ่งความขัดแย้งในองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ระดับความขัดแย้งด้านงาน อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.57 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 2) ด้านความสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 1.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และ 3) ด้านกระบวนการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 1.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

### **ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ**

พบว่า ระดับความคิดเห็นการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยภาพรวม พนักงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 มากกว่าพนักงานเพศชายเพียงเล็กน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 ในขณะที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียด มีค่าเฉลี่ย 2.64 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 มากกว่าพนักงาน เพศชาย มีค่าเฉลี่ย 2.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 โดยในภาพรวม พนักงานเพศหญิง จะมีการรับรู้ความเครียด มีค่าเฉลี่ย 2.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 มากกว่า พนักงานเพศชาย มีค่าเฉลี่ย 2.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54

### **ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบจากความเครียดของพนักงาน**

1. ความเครียดของพนักงาน ด้านจิตใจ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีผลกระทบจากความเครียด ด้านจิตใจ โดยภาพรวม ความเครียดของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความเครียดของพนักงาน ด้านร่างกาย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีผลกระทบจากความเครียด ด้านร่างกาย โดยภาพรวม ความเครียดของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความเครียดของพนักงาน ด้านพฤติกรรม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีผลกระทบจากความเครียด ด้านพฤติกรรม โดยภาพรวม ความเครียดของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

ภาพรวมความเครียดของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเครียดของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทั้งสามด้าน ความเครียดของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา พบว่า ปัจจัยอันดับ 1 คือ ความเครียดของพนักงานด้านจิตใจ รองลงมา คือ ความเครียดของพนักงานด้านพฤติกรรม และน้อยที่สุด คือ ความเครียดของพนักงานด้านร่างกาย

### **ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้มีรายได้ น้อยกว่า 15,000 บาท และ 15,001-20,000 บาทต่อเดือน มีค่าเฉลี่ย 1.37 มีระดับความขัดแย้งด้านงานน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 20,001-25,000 บาทต่อเดือน มีค่าเฉลี่ย 1.60 และมีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่า ผู้มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และ 35,000 บาทขึ้นไป

และพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ย 1.58 มากกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ค่าเฉลี่ย 1.33

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านงาน ได้แก่ ระดับรายได้ และประเภทธุรกิจ

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ค่าเฉลี่ย 1.62 มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 ปีขึ้นไป และ 26-35 ปี ตามลำดับ

ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกัน โดยพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.84 มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี

ผู้ที่มีระดับรายได้ แตกต่างกัน มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยพบว่า ผู้ที่มีรายได้ น้อยกว่า 15,000 บาทมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และน้อยกว่า ผู้ที่มีรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาทขึ้นไป

ผู้ที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาทต่อเดือน มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท และน้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท

ส่วนประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.6 มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 2 ปี

และสำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์สูงกว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ผลการวิเคราะห์ ของธุรกิจในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจในกลุ่มค้าปลีก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ประสบการณ์ทำงาน และประเภทธุรกิจ

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้มีระดับรายได้ระหว่าง 30,001-35,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.78 มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่า ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 25,001-30,000 บาท ค่าเฉลี่ย 1.7 และ 20,001-25,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ย 1.52 ตามลำดับ

ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 1.64 มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี ค่าเฉลี่ย 1.40 และ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี ค่าเฉลี่ย 1.51 และ ต่ำกว่า 2 ปี ค่าเฉลี่ย 1.25 ตามลำดับ

ประเภทในกลุ่มธุรกิจ แตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงาน แตกต่างกัน โดยประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 1.55 มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่า ธุรกิจในกลุ่มค้าปลีก ค่าเฉลี่ย 1.40

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ได้แก่ ระดับรายได้ ประสบการณ์ทำงาน และประเภทธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ย 2.95 มีค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานมากกว่า ผู้ที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ย 2.80 และผู้ที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ย 2.62 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับรายได้

สมมติฐานที่ 3 ความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความขัดแย้งด้านงาน ( $r=0.429$ ,  $Sig=0.000$ ) ด้านความสัมพันธ์ ( $r=0.434$ ,  $Sig=0.000$ ) และด้านกระบวนการ ( $r=0.500$ ,  $Sig=0.000$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ทั้งสามด้าน

สมมติฐานที่ 4 ระดับความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบที่เกิดจากความเครียด ที่มีต่อพนักงาน ทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านร่างกาย โดยมีค่า  $r = 0.511$  และ  $Sig. = 0.000$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

และพบว่า ระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านจิตใจ โดยมีค่า  $r = 0.632$  และ  $Sig. = 0.000$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับ ผลกระทบจากความเครียดทางด้านพฤติกรรม พบว่า ระดับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียดทางด้านพฤติกรรม โดยมีค่า  $r = 0.544$  และ  $Sig. = 0.000$  ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อความเครียด ยิ่งเกิดความขัดแย้งขึ้นมากเท่าไรยิ่งส่งผลกระทบต่อความเครียดเพิ่มมากขึ้น เพราะความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

สำหรับความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) ทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relation Conflict) และความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) ผลของการศึกษา พบว่า พนักงานที่ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะมีระดับความขัดแย้งด้านงาน สูงกว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ และสถานการณ์แข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ จึงอาจเป็นเหตุผลพนักงานต้องทำงานภายใต้สภาวะที่มีความกดดันมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละโครงการ ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าสูง และมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีก ซึ่งถึงแม้จะมีการแข่งขันที่รุนแรงเช่นกัน แต่รูปแบบของธุรกิจที่เป็นลักษณะซื้อขายไปยอมแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งทักษะความชำนาญส่วนบุคคลของพนักงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน เช่น สถาปนิก วิศวกร หัวหน้า

โครงการ ช่าง พนักงานฝ่ายขาย ฝ่ายสำนักงานและฝ่ายบัญชีการเงิน จึงอาจมีมุมมองในการทำงานและ  
ประสานงานแตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะมีทักษะความชำนาญ  
ในสาขาใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์ และความ  
ขัดแย้งด้านกระบวนการ ที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะมีระดับความขัดแย้งที่สูงกว่า  
ธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก รูปแบบของธุรกิจค้าปลีกที่พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานประจำอยู่  
ในสาขาของตนเอง ซึ่งมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ แล้ว ในขณะที่พนักงานที่อยู่ในธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์จะมีเพียง พนักงานฝ่ายสำนักงานเท่านั้น ที่อยู่ประจำสำนักงานใหญ่ ขณะที่พนักงานที่  
เหลือจะต้องไปทำงานในแต่ละโครงการ ที่บริษัทมีการลงทุน

#### การรับรู้ความเครียดในการทำงาน

สำหรับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน พบว่า พนักงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และ  
พนักงานในธุรกิจค้าปลีก มีการรับรู้ความเครียดไม่แตกต่าง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พนักงานส่วนใหญ่กว่า  
ร้อยละ 80 มีอายุการทำงานมากกว่า 2 ปี ซึ่งพนักงานอาจมีปรับตัวเข้ากับรูปแบบในการทำงานของ  
แต่ละธุรกิจ แต่เป็นที่สังเกตว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-30,000 บาทต่อเดือน มีระดับการรับรู้  
ความเครียดที่เกิดจากการทำงานมากกว่า ผู้ที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือน และผู้ที่มีรายได้  
15,001-20,000 บาทต่อเดือน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีรายได้ในระดับดังกล่าว จะได้รับการ  
มอบหมายในการทำงานที่มีความคาดหวังสูงกว่า และจะต้องทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับ ซึ่ง  
บุคคลที่มีรายได้ในระดับดังกล่าว มักจะอยู่ในระดับของการเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่จะต้องทำงาน  
ภายใต้ตัวชี้วัดที่กำหนด

นอกจากนี้พนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปี ก็มีความเครียดน้อยกว่าผู้ที่มีอายุการ  
ทำงาน 2-5 ปี และน้อยกว่าผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุการทำงาน  
ไม่ถึง 2 ปี ส่วนใหญ่จะมีอายุต่ำกว่า 25 ปี หรือเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษา ส่วนใหญ่มักจะอยู่ในระหว่าง  
การเรียนรู้ระบบการทำงาน ซึ่งมักจะได้รับการดูแลแนะนำจากพี่เลี้ยง ทั้งพนักงานที่อยู่ในธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งทางด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้าน  
กระบวนการ กับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปาน  
กลาง ซึ่งสอดคล้องกับ อมรากลุค อิน โอลานนท์ (2532, น. 32-3) ซึ่งพบว่า สาเหตุของความเครียดในการ  
ทำงานมี 6 สาเหตุ และความขัดแย้งด้านงานเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดใน  
การทำงาน และผลการวิจัยยังสนับสนุนงานวิจัยของ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2553) ที่พบว่า ความขัดแย้ง  
ด้านงานและความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน และ

ผลการศึกษาที่ยังเป็นไปตามแนวคิดของ Robbin (2001) ที่ระบุว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบ และส่งผลให้แต่ละฝ่ายเกิดความเครียด ดังนั้นผู้บริหารในระดับสูงของแต่ละองค์กร ควรตระหนักถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง ถึงแม้ว่า ผลดีของความขัดแย้งที่ทำให้ผลงานของกลุ่มและองค์กรดีขึ้น รวมถึงความขัดแย้งยังเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแต่ละฝ่ายเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกัน และบ่อยครั้งที่ความขัดแย้งจะกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่ผู้บริหารจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งถึงผลเสียของความขัดแย้งด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดและสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ให้มีความแข็งแกร่ง โดยยึดมั่นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความต้องการของทุก ๆ คน ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี และเกื้อหนุนในการทำงานร่วมกัน และเป็นการทำให้ระดับของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การลดสภาวะที่ตึงเครียดในการทำงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแตกต่างจากงานวิจัยของ อนุภาพ โกมลนิรมิต (2551) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความเครียดกับการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความเครียดจากการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในการศึกษาคั้งนี้พบว่า ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ความเครียด จากการทำงานที่แตกต่างซึ่งผู้ที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาทต่อเดือนจะมีการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานมากกว่า ผู้ที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และ ผู้ที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท ซึ่งผลการศึกษาอาจแตกต่างจากบริบทของกลุ่มธุรกิจที่ทำการศึกษา โดย อนุภาพ โกมลนิรมิต ได้ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจอินเทอร์เน็ต ในขณะที่การศึกษานี้ ได้ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก ดังนั้นจึงมีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญว่า บริบทที่ต่างกันของแต่ละธุรกิจอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเครียดของพนักงานแตกต่างกันได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเครียดจากการทำงานและผลกระทบที่เกิดจากความเครียด

ผลจากการศึกษา พบว่า ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบทางด้านร่างกาย ผลกระทบจากทางด้านจิตใจ และผลกระทบทางด้านพฤติกรรม โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับ Beehr and Newman (1987 อ้างในจุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ที่ระบุว่าความเครียดในการทำงาน เป็นภาวะปัจจัยที่ส่งผลให้ที่ทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้เกิดการเสียมดุลของร่างกาย และรบกวนบุคคลนั้นในการทำงาน และ สิริอร วิชชาวุธ (2553 : 107) สนับสนุนว่า ความเครียดในการทำงาน สามารถทำร้ายสุขภาพและการทำงานของบุคคล ซึ่งความเครียดถือว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกายและลดพลัง ในการทำงาน



ทั้งนี้ การที่พนักงานเกิดผลกระทบจากความเครียด อาจส่งผลให้คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเครียดของพนักงานในองค์กรของตนเอง ทั้งนี้อาจผ่านกิจกรรมที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบหรืออาจผู้บริหารระดับสูง ควรมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้พนักงานมีการผ่อนคลายและลดความเครียดจากการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับที่ดี

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงระดับความขัดแย้งในองค์กร ทั้งสามด้าน กล่าวคือ ความขัดแย้งด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลกระทบจากความเครียดที่มีต่อตัวพนักงาน โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางการจัดการเพื่อเป็นการลดและป้องกันความขัดแย้ง การลดและป้องกันความเครียดของพนักงาน รวมถึงผลที่ตามมาจากความเครียด เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรนำแนวทางดังกล่าวไปพิจารณาตามความเหมาะสม ดังนี้

1. ในแต่ละปีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีการถ่ายทอดนโยบายการปฏิบัติงานขององค์กรให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจใช้การถ่ายทอดนโยบายตามลำดับจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับต้น และลงสู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในทุกระดับมีความชัดเจนในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งด้านงาน และด้านกระบวนการ

2. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน รวมถึง บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และเป็นแนวทางในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ถึงแม้ว่าความเครียดที่เกิดจากการทำงานนั้น อาจมีปัจจัยที่เป็นสาเหตุได้หลายสาเหตุ แต่การกำจัดสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดย่อมมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ ความเครียดของพนักงานลดลง และส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

3. องค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีกเท่านั้น แต่องค์กรธุรกิจอื่น ๆ ก็ควรจะมีการจัดกิจกรรม เพื่อช่วยในการบริหารความเครียดของพนักงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เช่น การจัดกิจกรรมกระตุ้นความสามัคคี กิจกรรมกีฬาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพของพนักงาน เพื่อเป็นการลดความเครียด

ของพนักงานในการทำงานและส่งผลให้ลดผลกระทบที่เกิดจากความเครียดของพนักงานอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ในองค์กรธุรกิจด้านทางอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในการศึกษานี้มีการริเริ่มจัดกิจกรรมตลาดนัดพนักงาน เดือนละ 1 ครั้ง โดยให้พนักงานแต่ละแผนกนำสินค้าที่แผนกของตนจัดทำมาทำการแลกเปลี่ยนซื้อขายในรูปแบบของตลาดนัดขายสินค้า ซึ่งถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่พนักงาน เป็นต้น

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 การศึกษาในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กรและความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน ควรมีการคำนึงถึงปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงกับความขัดแย้งในองค์กร เช่น บริบทของธุรกิจหรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่าง ที่ไม่อยู่ในการศึกษานี้ เช่น กลุ่มธุรกิจการเงินการธนาคาร กลุ่มธุรกิจสื่อสารและเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจนออุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4.2 สำหรับการศึกษเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในอนาคตควรให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนบุคคลที่อาจส่งผลให้เกิดความเครียดจากการทำงานของพนักงาน เช่น ความต้องการคงอยู่ในองค์กร ความต้องการความสำเร็จของตนเอง ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน จึงจะทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับสาเหตุของความเครียดในการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4.3 การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น การศึกษาในอนาคตควรมีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบเพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ในแต่ละแง่มุมที่ทำการศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจถึงปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- ชญาศรีมี ทรัพย์รัตน์. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. FEU ACADEMIC REVIEW ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มิถุนายน 2556 - พฤศจิกายน 2556.
- ชิดชนก นาชัยเวช. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและผลที่ตามมาของความเครียดของพนักงานสายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ฐาปนี ว่างานนท์. (2556). ปัจจัยด้านการงานที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรี บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ญาณิภา จันทร์บำรุง (2555). ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรี บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชานินทร์ ศิลปจารุ. (2553). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- ณภาพร โกมลนิรมิต. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท จัสมิน อินเทอร์เน็ต จำกัด. (ค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- พิชิต ฤทธิรัฐ. (2547). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อิงประสบการณ์: ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 23/08/2548. 2547.
- พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม. (2542). มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร. (น. 95). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- มณีรัตน์ อมรินทร์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งและความขัดแย้งในเรื่องงานกับความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรี บริษัท ยูไนเต็คคอยล์ เซ็นเตอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยบูรพา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปติภา จันทร์สม. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ชนันท์ สิงหเสน (2548). ความขัดแย้งภายในองค์กรและความเครียดในการทำงานที่มีผลต่อความตั้งใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด กรณีศึกษา ข้าราชการกรมที่ดิน (ส่วนกลาง) กระทรวงมหาดไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: เอส อาร์ พรินติ้ง แมส โปรดักส์.
- นิรมล กลัดสมบุญ. (2558). ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา.
- วรารัตน์ พรรณนา. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- อังสินันท์ อินทรกำแหง. (2550). การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับความเครียดและการเผชิญความเครียดของคนไทย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Karen A. Jehn, Elizabeth A. Mannix. (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance. **Academy of Management Journal** 2001, 44(22), 238-251.
- KIM. S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration and Theory**, 15(2), 262-270.
- Krisada Chienwattanasook. (2010), **The Impact Of Gender, Conflict Management Styles, And The Ability To Handle Ambiguity On Task Conflict, Relationship Conflict, And Stress**. A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Business Administration Graduate School Of Commerce Burapha University, June 2010.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Robbins, SP. (1997). **Organizational behaviour (7nd ed)**. Englewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall, Inc.,

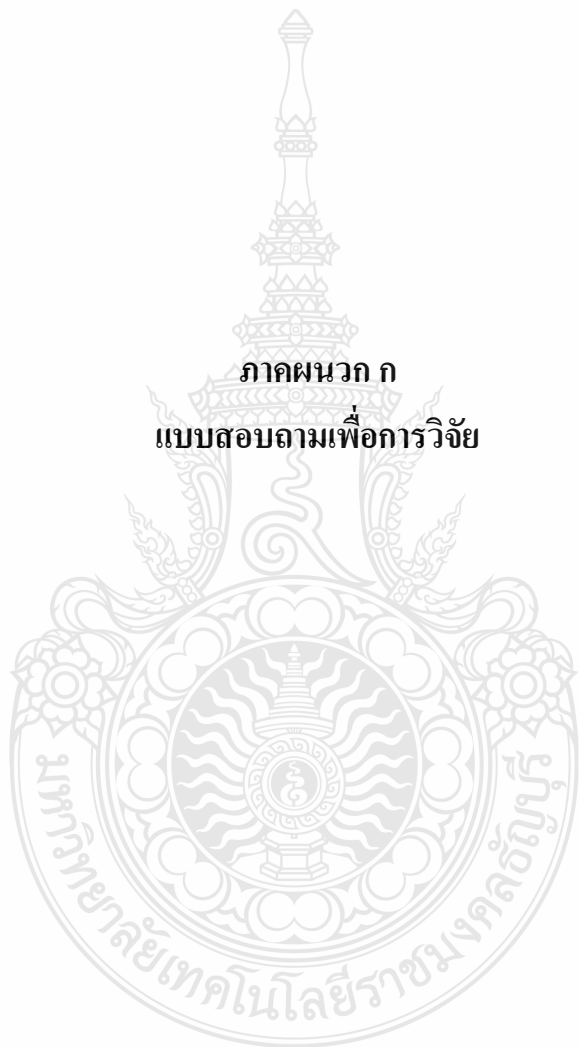
Yamane, T (1973). **Statistic: An Introductory Analysis (3rd ed)**. New York: Haper and Row Publiscation.



ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**



--	--	--

## แบบสอบถาม

### ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีอยู่ ทั้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเครียด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบจากความเครียด ทางด้านร่างกาย ทางด้านจิตใจและทางด้านพฤติกรรม

กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตามความเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อใช้ประกอบการศึกษาของปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาในครั้งนี้อย่างแน่นอน ไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่าน แต่อย่างใด

นางสาวนภาพร ชินวงศ์  
นิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. เพศ

1. ชาย       2. หญิง

2. อายุ

1. 15 - 25 ปี       2. 26 - 35 ปี  
 3. 36 - 45 ปี       4. 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี       2. ปริญญาตรี  
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระดับรายได้

1. น้อยกว่า 15,000 บาท       2. 15,000-20,000 บาท  
 3. 20,001-25,000 บาท       4. 25,001-30,000 บาท  
 5. 30,001-35,000 บาท       6. 35,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงาน

1. ต่ำกว่า 2 ปี       2. 2 - 5 ปี  
 3. 5 - 10 ปี       4. 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการ ของพนักงาน**

**คำชี้แจง :** ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อมีความเห็นไม่ตรงกันระหว่างบุคคลสองบุคคลขึ้นไป ทั้งนี้มักเกี่ยวเนื่องกับจุดมุ่งหมาย ความต้องการหรือทัศนคติที่เข้ากันไม่ได้

ผู้ตอบแบบสอบถามนึกถึงเหตุการณ์ระหว่างคุณกับคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน  
คุณมีความเห็นอย่างไร

โปรดระบุโดยทำเครื่องหมาย x ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของคุณ

1.ลักษณะทั่วไปในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความขัดแย้ง				
	4 บ่อยครั้ง มาก	3 บ่อยครั้ง	2 ปานกลาง	1 น้อยครั้ง	0 ไม่มีเลย
1. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด					
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีการแสดงความไม่เห็นด้วยในงานที่ท่านทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งเพียงใด					
3. เพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่บ่อยเพียงใด					
4. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด					
5. ท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่าน					
2. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำงาน	4 มากที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	0 ไม่มีเลย
6. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นมากเพียงใด					
7. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งด้านอารมณ์มากเพียงใด					
8. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความรู้สึกบึ้งตึง หรือ โกรธเคือง ปรากฏอยู่มากเพียงใด					

2. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำงาน	ระดับความขัดแย้ง				
	4 บ่อยครั้ง มาก	3 บ่อยครั้ง	2 ปานกลาง	1 น้อยครั้ง	0 ไม่มีเลย
9. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความรู้สึก ขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงาน มากเพียงใด					
10. ในกลุ่มงานของท่านผู้ร่วมงานบางคนมี พฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่น ๆ มาก เพียงใด					
11. ในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบ นินทาลับหลัง เกิดขึ้นมากเพียงใด					
12. ลักษณะการทำงานแบบไม่เป็นมิตรเกิดขึ้น ในสถานที่ทำงานของท่าน มากเพียงใด					
3. กระบวนการทำงาน	4 บ่อยครั้ง มาก	3 บ่อยครั้ง	2 ปานกลาง	1 น้อยครั้ง	0 ไม่มีเลย
13. ในที่ทำงานของท่าน มีการถกเถียงกันใน เรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไร หรือใครควรทำอะไร บ่อยครั้งเพียงใด					
14. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้ง เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการทำงานบ่อยครั้ง เพียงใด					
15. บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้า ไปก่อนคนอื่น เพราะไม่ยอมรับขั้นตอนการ ทำงานที่เสียเวลา					
16. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความขัดแย้ง เกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคน บ่อยครั้ง เพียงใด					
17. บ่อยครั้งเพียงใด ที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่ม การทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรร ทรัพยากรที่มีอยู่					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเครียด

**คำชี้แจง :** คำถามต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้สึกและความคิดของท่านในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ในแต่ละข้อเราจะถามท่านว่า บ่อยแค่ไหนที่ท่านรู้สึกหรือคิดเช่นนั้น แม้คำถามบางข้ออาจดูคล้ายกัน ทว่าแต่ละข้อก็มีความแตกต่างกัน ท่านจึงควรจะตอบคำถามแยกเป็นข้อ ๆ ไม่นำมาเกี่ยวกัน วิธีที่ดีที่สุดคือ ตอบอย่างรวดเร็ว กรุณาอย่าพยายามนับว่าท่านคิดเช่นนั้นทั้งหมดกี่ครั้ง แต่ให้เลือกตอบโดยการคาดคะเนอย่างสมเหตุสมผล

การรับรู้ความเครียด	5 เป็นประจำ	4 บ่อยครั้ง	3 เป็นครั้งคราว	2 มีบ้างเล็กน้อย	1 ไม่เคยเลย
1. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา <u>งานที่ท่านรับผิดชอบ</u> ทำให้ท่านรู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจ เพราะมีบางอย่างเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด บ่อยเพียงใด					
2. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับงานที่ท่านทำ บ่อยเพียงใด					
3. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา งานที่ท่านรับผิดชอบ ทำให้ท่านรู้สึก “เครียด” และกระวนกระวายใจ บ่อยเพียงใด					
4. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกไม่มั่นใจว่า ท่านจะสามารถรับมือหรือจัดการกับปัญหาเกี่ยวกับงานของท่าน บ่อยเพียงใด					
5. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่า หลายสิ่งหลายอย่างในการทำงานของท่านเป็นไปตามที่ท่านต้องการ บ่อยเพียงใด					
6. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านพบว่า ท่านไม่สามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านได้ทั้งหมด บ่อยเพียงใด					
7. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านสามารถควบคุมหรือจัดการสิ่งที่ทำให้ท่านขัดเคืองใจ บ่อยเพียงใด					
8. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่า ท่านสามารถอยู่เหนือปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของท่าน บ่อยเพียงใด					

การรับรู้ความเครียด	5 เป็นประจำ	4 บ่อยครั้ง	3 เป็นครั้งคราว	2 มีบ้างเล็กน้อย	1 ไม่เคยเลย
9. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกโกรธเพราะว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของท่านบ่อยเพียงใด					
10. ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่า ปัญหาได้พอกพูนมากขึ้น จนกระทั่งท่านไม่สามารถจัดการเองได้บ่อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบจากความเครียด ทางด้านร่างกาย ทางด้านจิตใจ และทางด้านพฤติกรรม**

**คำชี้แจง :** ให้ท่านลองพิจารณาไตร่ตรองดูว่า ในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมา บ่อยครั้งแค่ไหนที่ท่านมีอาการเหล่านี้ ซึ่งเป็นผลจากความเครียดในการทำงานของท่าน

ผลที่ตามมาจากความเครียดในการทำงาน	5 เป็นประจำ	4 บ่อยครั้ง	3 เป็นครั้งคราว	2 น้อยครั้ง	1 ไม่เคยเลย
1. นอนไม่หลับ คิดมาก หรือกังวลใจ					
2. รู้สึกหงุดหงิด รำคาญใจ					
3. ทำอะไรไม่ได้เลย เพราะประสาทตึงเครียด					
4. มีความวุ่นวายใจ					
5. ไม่อยากพบปะผู้คน					
6. ปวดหัวข้างเดียวหรือปวดขมับทั้งสองข้าง					
7. รู้สึกไม่มีความสุขและเศร้าหมอง					
8. รู้สึกหมดหวังในชีวิต					
9. รู้สึกว่าชีวิตตนไม่มีคุณค่า					
10. กระวนกระวายอยู่ตลอดเวลา					
11. รู้สึกว่าตนเองไม่มีสมาธิ					
12. รู้สึกเพลียจนไม่มีแรงทำอะไร					

ผลที่ตามมาจากความเครียดในการทำงาน	5 เป็น ประจำ	4 บ่อยครั้ง	3 เป็น ครั้ง คราว	2 น้อยครั้ง	1 ไม่เคย เลย
13. รู้สึกเหนื่อยหน่ายไม่อยากจะทำอะไร					
14. มีอาการหัวใจเต้นแรง					
15. เสี่ยงสั้น ปากสั้น หรือมือสั้น เวลาไม่พอใจ					
16. รู้สึกกลัวผิดพลาดในการทำสิ่งต่างๆ					
17. ปวดหรือเกร็งกล้ามเนื้อบริเวณท้ายทอย หลัง หรือไหล่					
18. ตื่นเต้นง่ายกับเหตุการณ์ที่ไม่คุ้นเคย					
19. มึนงงหรือเวียนศีรษะ					
20. ความสุขทางเพศลดลง					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางสาวนวพร ชินวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	12 ตุลาคม 2530
ที่อยู่	333/464 หมู่ที่ 2 ตำบลสายไหม อำเภอสายไหม จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10220
การศึกษา	ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอ็น.ซี. เอ็น.ซี. จำกัด (มหาชน)
เบอร์โทรศัพท์	081-306-63635
อีเมล	nawaporn_c@mail.rmutt.ac.th

