

หน้าแรก    เกี่ยวกับ TCI »    ฐานข้อมูล TCI »    ค่า TJIF    การประชุม/อบรม »    งานวิจัยของ TCI »    เกณฑ์คุณลักษณะวารสาร »    กระดานสนทนา    FAQ

### **ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI**

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี	1906-070x	วิทยาลัยดุสิตธานี	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright © 2010 Thai-Journal Citation Index (T.C.I.) Center. All rights reserved.

Contact : tci.thai@gmail.com

การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุก  
ของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

The Development Model Reducing Conflict with Multi-group Measurement for  
Policy from Enhancing Wellbeing of Personal in Multi-complex Organizations of  
Working Age

◆ ปาริชาติ เยพิทักษ์

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Parichat Yepitak

Ph.D. Student, (Management), Faculty of Management Science, Silpakorn University

E-Mail: parichat341@yahoo.com

◆ ธีระวัฒน์ จันทิก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Thirawat Chantuk

Assistant Professor Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University

E-mail: thirawat.scb@gmail.com.

◆ พิทักษ์ ศิริวงศ์

รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Phitak Siriwong

Associate Professor Ph.D., Faculty of Management of Science, Silpakorn University

E-mail: phitak@ms.su.ac.th

---

## Abstract

This research aims 1) to find variants of reducing conflicts measurements pluralism to enhance the well-being of the organization, a diverse range of working age, And 2) to study the development models for reducing conflict measurements pluralism to strengthen. A welfare organization with a diverse range of working age. The population of this research is the lecturer in Rajamangala university of technology. Using stratified random sampling. The sample of 1,380 people from the analysis of data by confirmatory factor analysis (CFA) data was collected from questionnaires that determine the validity (Construct Validity) variant of the six variables by means of confirmatory factor analysis. The first object to find that the six variables was

transformational leaderships, communication efficacy, organization Justice, team efficacy, reducing conflict and wellbeing. The second object to find that the development models for reducing conflict measurements pluralism to strengthen all variables consistent. This was consistent with empirical data. Harmonized index remained all variables. The observed that chi-square No statistically significant for all models. There were the comparative fit index (CFI) = .98, the relative fit index: RFI) = .98, the standard root mean square residual (SRMR) = .06, the root mean square error of approximation (RMSEA) = .06, the probability (p-Value) was lesser .01, the goodness of fit index (GFI) = .94, the adjust goodness of fit index (AGFI) = .93 and observed variables significant at all levels total .01

**Keyword:** Model, Reducing of Conflict, The Wellbeing of the Organization

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อค้นหาตัวแปรของการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน และ 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน กลุ่มประชากรที่ใช้วิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,380 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏว่า ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1) เพื่อค้นหาตัวแปรของการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ได้ตัวแปร 6 ตัวแปร ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การลดความขัดแย้ง และความผาสุกขององค์การ ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ซึ่งตัวแบบที่ได้มีความสอดคล้องกันทุกตัวแปร จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความตรงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์ดีทุกตัวแปร โดยสังเกตได้จากค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกโมเดล โดยมีค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบอยู่ระหว่าง .98 มีค่าดัชนีความสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .98 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ .06 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าเท่ากับ .06 มีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .01 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมีค่าเท่ากับ .94 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมี ค่าเท่ากับ .93 และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 ทั้งหมด

**คำสำคัญ :** ตัวแบบ การลดความขัดแย้ง ความผาสุกขององค์การ

## บทนำ

ในปัจจุบันสังคมไทยเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร และการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อในด้านจำนวนประชากรจนทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน เพราะแรงงานส่วนใหญ่ที่ยังคงอยู่ คือ กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือกลุ่มที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2543 มีประมาณ 18 ล้านคน หรือร้อยละ 27 ของประชากรไทย (Office of the National Economic and Social Development Board Directions of the National Economic and Social Development, 2015) จึงทำให้หลายองค์การมีการขยายระยะเวลาเกษียณอายุการทำงานให้มากขึ้น หรือจ้างผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์กลับเข้ามาทำงานมากขึ้น จนทำให้องค์การในอนาคตหรือหลายองค์การเริ่มเป็นแหล่งรวมความหลากหลายของช่วงวัยทำงาน (Multigenerational) (Wisdom, W., 2012) ที่มีพนักงานหลายรุ่นในองค์กรเดียวกันทั้งรุ่นเริ่มต้นทำงาน รุ่นทำงานมาระยะหนึ่ง และรุ่นผู้สูงอายุ และความหลากหลายนี้อาจนำไปสู่การสร้างความขัดแย้งที่อาจจะเป็นอันตรายต่อองค์การได้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับวิธีการบริหารจัดการองค์การที่มีความเหมาะสมบนความหลากหลายของช่วงวัยทำงานให้มีประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอยู่ตลอดเวลา (Rappan, W., 2013)

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การที่มีความหลากหลาย (Phromsi, C., 2008) มีสิ่งหนึ่งที่องค์การต้องเผชิญ คือ ความแตกต่างทางความคิด ทักษะคิด ค่านิยม มุมมอง และรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้คนในแต่ละรุ่นนั้น ๆ มีความแตกต่างกันออกไป (Bangkaew, P., 2011) ตามสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ การปลูกฝังความคิดความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่ง จนก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิดของคนแต่ละช่วงวัยทำงาน (Generation Gap) (Lukudtarawong, K., 2012) ซึ่งส่งผลทำให้คนแต่ละรุ่นมีคุณลักษณะที่แตกต่างออกไปจากคนอีกรุ่นหนึ่งอย่างชัดเจน (Sirithorn, C., 2012) และในความแตกต่างและหลากหลายนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แม้ในการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษา (Robert Wickham et. al., 2016) ทั้งยังอาจส่งผลต่อการขาดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ (Yepitak, P., and Chantuet, T., 2016)

แม้แต่องค์การทางการศึกษาในปัจจุบันก็พบว่า มีความหลากหลายของช่วงวัยทำงาน โดยเฉพาะองค์การที่ก่อตั้งมานานหลายปี ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลก็เป็นหนึ่งในองค์การทางการศึกษาที่มีความหลากหลายของช่วงวัยทำงาน เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการก่อตั้งมานานหลายปี โดยเริ่มพัฒนามาจากการเป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาหลายแห่งที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 แล้วพัฒนาขึ้นเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในปี พ.ศ. 2531 ต่อมามีการปฏิรูปทางการศึกษาพัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2542 จึงเป็นมหาวิทยาลัยเกิดใหม่ทั้งหมด 9 แห่ง ทั่วประเทศ มีบุคลากรรวมจำนวนประมาณ 14,161 คน ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก และมีการผสมผสานระหว่างบุคลากรเดิมจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2518 ซึ่งปัจจุบันบุคลากรดังกล่าวจะอยู่ในช่วงใกล้เกษียณอายุราชการหรือกลุ่มเจนเอเรชั่นบีบี (Generation BB) หรือเรียกกันว่ากลุ่มเบบี้บูม (Baby Boomer) ซึ่งมีลักษณะในการทำงาน

คือ ชอบทำงานจนกว่าจะประสบความสำเร็จ และให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานเป็นสำคัญ มีความอดทนสูง ชอบทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่มีความสมดุระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัวเพราะมีแรงจูงใจในการทำงาน คือ ค่าตอบแทนเป็นเงิน และต้องการเป็นที่ยอมรับและมีคุณค่าจนเป็นที่ต้องการขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) ไปจนถึงกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ที่มีลักษณะในการทำงาน คือ ชอบทำงานตามหน้าที่ หรือตามคำสั่ง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รักอิสระจึงทำให้ชอบทำงานคนเดียว มีแรงจูงใจเป็นความอิสระ และการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยให้ความสำคัญกับการมีความสมดุลในการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Zimmerman et al., 2011)

จนต่อมาเกิดการรวมตัวเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในปัจจุบัน พบว่ามีบุคลากรเข้าใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งมีทั้งกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่ระบบการทำงานใหม่ ซึ่งมีลักษณะในการทำงาน คือ มีความอยากรู้อยากเห็น ความอดทนน้อยลง ชอบทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ชอบทำงานเป็นทีม และชอบให้สอนงานมากกว่าการสั่งงาน ทั้งยังมีความต้องการข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาโดยผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ และชื่นชอบการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าการพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวหรือผ่านการพูดคุยทางโทรศัพท์มือถือ จึงทำให้มีลักษณะความเป็นวัตถุนิยม (Materialism) เพราะเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับพัฒนาการทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต (Herbison and Boseman, 2009) โดยมีแรงจูงใจเป็นรางวัลหรือค่าชมเชยจนได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในช่วงวัยทำงานที่เกิดขึ้นในองค์กรทางการศึกษาแห่งนี้ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความเหมาะสมกับความหลากหลายของช่วงวัยทำงานให้มีประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอยู่ตลอดเวลา (Rappan, W., 2013)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ แม้ต้องเผชิญกับความแตกต่างของกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย ความขัดแย้งจากความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน เพื่อนำไปสู่สร้างความผาสุกในองค์กรที่มีความหลากหลายช่วงวัยทำงานในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อหาจุดเชื่อมโยงระหว่างความแตกต่างให้เกิดเป็นความผาสุกในองค์กรต่อไป ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) เพื่อนำไปพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานต่อไป

### วัตถุประสงค์

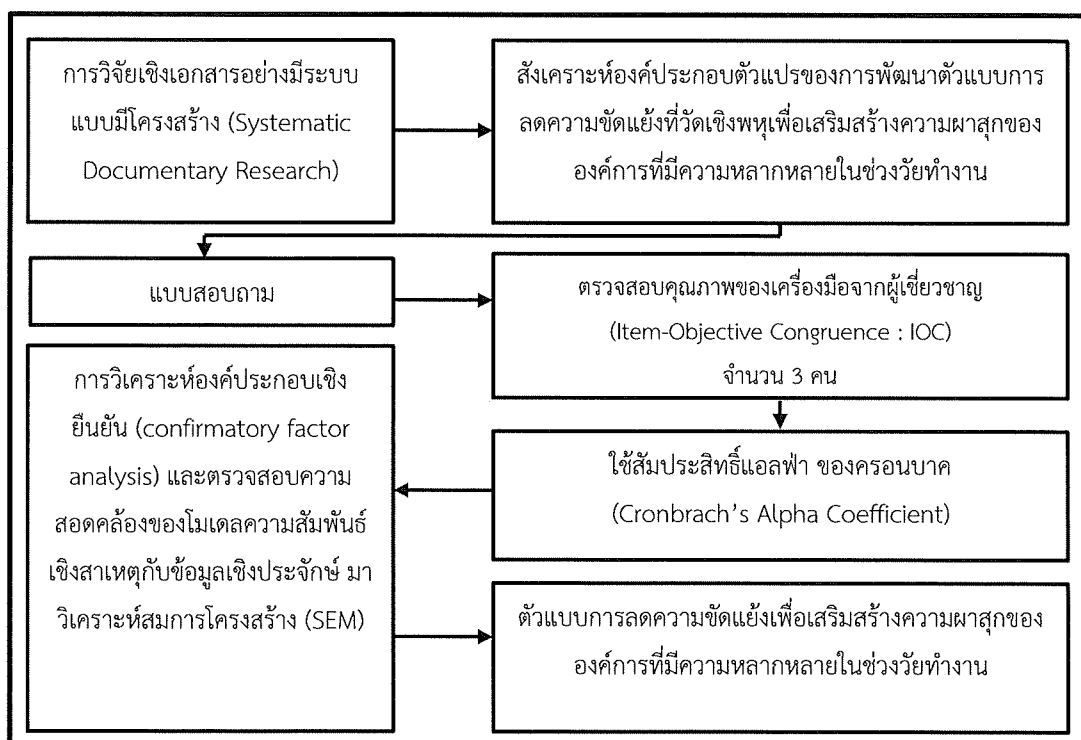
1. เพื่อค้นหาตัวแปรการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน
2. เพื่อศึกษาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

### ขอบเขตการวิจัย

จากกรอบแนวคิด เรื่อง การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน เป็นการหาตัวแปรเพื่อนำไปพัฒนาเป็นตัวแบบการลดความขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน โดยศึกษาจากการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีอิทธิพลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร และนำไปสู่การสร้าง ความผาสุก ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีช่วงวัยทำงานอยู่ในระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชั่นบีบี (Generation BB) คือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 37 - 51 ปี และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีอายุระหว่าง 20 - 36 ปี จำนวน 9 แห่ง ทั่วประเทศ

### กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานแล้ว จึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนผังกรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

## นิยามศัพท์

1. ตัวแบบ หมายถึง รูปแบบโมเดลการลดความขัดแย้งเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผูกพันขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
2. ความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดเห็นในกระบวนการทำงานที่มีความแตกต่างกันภายในองค์การ หากแต่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
3. การวิเคราะห์เชิงพหุ (Multiple - group Analysis) หมายถึง การศึกษาจากค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบ โดยการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มพร้อมกัน
4. ความแตกต่างช่วงวัยทำงาน (Multigenerational) หมายถึง อาจารย์สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความแตกต่างกันของช่วงวัยทำงาน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ
  - 4.1 กลุ่มเจนเนอเรชั่นบีบี (Generation BB) หรือเรียกว่ากลุ่มเบบี้บูม (Baby Boomer) หมายถึง อาจารย์สาขาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2489 - 2507 อายุ 50 ปีขึ้นไป
  - 4.2 กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หมายถึง อาจารย์สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508 - 2522 อายุ 37-51 ปี
  - 4.3 กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หมายถึง อาจารย์สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 - 2539 อายุ 20-36 ปี

## การทบทวนวรรณกรรม

ในองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาหลายแห่งที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 มาพัฒนาขึ้นเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในปี พ.ศ. 2531 ต่อมามีการปฏิรูปทางการศึกษาพัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2542 จึงเป็นมหาวิทยาลัยเกิดใหม่ทั้งหมด 9 แห่งทั่วประเทศ จึงเป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคลากรหลายช่วงวัยทำงาน ซึ่งจะพบคนแต่ละวัยจะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันออกไป (Lukudtarawong, K., 2012: 132 - 143) สำหรับการบริหารจัดการความหลากหลายนี้ให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์การจึงมีบทบาทมากในการกำหนดบทบาทวิธีการและรูปแบบในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่จะมีโอกาสนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์การได้ ทำให้นักวิชาการหลายคนสนใจศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Bass, B., and Avolio, B., 1995) ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งภายในองค์การ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน ข้อมูลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ผ่านช่องทางที่สะดวกต่อการรับรู้ (Worawongsri, N., (2014) เพื่อให้บุคคลในองค์การที่รับข้อมูลข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง (Phoothit, A., 2008) และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำและคนในองค์การ (WisitSilpakarn, P., 2014) เพื่อสร้างกระบวนการรับรู้การปฏิบัติขององค์การอย่างยุติธรรมที่มีต่อบุคคลที่มีจำนวนมากและมีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานขององค์การ (Johnson, D., and Johnson, F.,

2006) หากรับรู้ได้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร (Robert Wickham et al, 2016) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ (Yepitak, P., and Chantuet, T.,2016) และมีผลต่อการลดความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนั้น จึงต้องมีรูปแบบการลดความขัดแย้งที่เหมาะสมตามแนวคิดของโรธัส (Kenneth, T.,1974) ที่และยังสอดคล้องกับแนวคิดของมารอน (Tschannen-M., 2001) ที่มองว่าองค์กรต้องมีกลวิธีในการลดความขัดแย้งที่ถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นการทำงานระหว่างบุคคลหรือการทำงานเป็นทีมจึงจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้ (Paul, S., 2015)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) เพื่อศึกษาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1) อาจารย์สายวิชาการที่มีอายุระหว่าง 50ปี ขึ้นไป อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นบีบี (Generation BB) จำนวน 460 คน ตามแนวคิดของ Hair Joseph et al., (Hair Joseph et al., 2010) 2) อาจารย์สายวิชาการที่มีอายุระหว่าง 37 - 51 ปี อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) จำนวน 460 คน และ 3) อาจารย์สายวิชาการที่มีอายุระหว่าง 20 - 36 ปี อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) จำนวน 460 คน ซึ่งกำหนดช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Lancaster and Stillman (Lancaster and Stillman, 2002) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง รวมจำนวน 1,380 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนอาจารย์สายวิชาการของแต่ละมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยใดมีจำนวนอาจารย์สายวิชาการมากกว่าได้รับการสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่มากกว่าจำนวนอาจารย์สายวิชาการน้อย (Sutatham, A., 2014) และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการประเมินค่าความเที่ยงตรงกับเนื้อหาที่ศึกษา (Kanjanasai, S., 2001) จากผู้เชี่ยวชาญ (Item-Objective Congruence: IOC) จำนวน 3 คน และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (บุญธรรมกิจปริดาภิสุทธิ, 2534) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbrach's Alpha Coefficient) โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.872 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคไม่ต่ำกว่า 0.07 จึงสามารถนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อนำไปสร้างตัวแบบสมการโครงสร้างตัวแบบการลดความขัดแย้งเพื่อสร้างความผูกพันขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

### ผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสามารถสรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน จากอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง จำนวน 1,380 คน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีจำนวน 460 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มเจนเนอเรชั่นบีบี (Generation BB) กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ปรากฏว่ามีตัวแปร ทั้งหมด 6 ตัวแปร และมี 23 องค์ประกอบที่นำมาศึกษาวิเคราะห์และ



นำมาพัฒนาเป็นตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน พบว่า

ด้านเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 870 คน คิดเป็นร้อยละ 63 และเป็นเพศชายจำนวน 510 คน คิดเป็นร้อยละ 37

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์เจเนอเรชั่นบีบี จำนวน 460 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ จำนวน 460 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์เจเนอเรชั่นวาย จำนวน 460 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

ด้านอายุการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 464 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมามีอายุการปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี จำนวน 420 คิดเป็นร้อยละ 30.4 มีอายุการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 330 คิดเป็นร้อยละ 23.9 และมีอายุการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 166 คิดเป็นร้อยละ 12

ด้านสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 899 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 385 จำนวนเป็นร้อยละ 27.9 และสถานภาพหย่าร้างจำนวน 96 คิดเป็นร้อยละ 7.0

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1,097 คน คิดเป็นร้อยละ 79.5 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และการศึกษาหลังปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 1

ด้านตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการ คือ อาจารย์ จำนวน 1,089 คน คิดเป็นร้อยละ 78.9 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และเป็นรองศาสตราจารย์จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ด้านประเภทบุคลากร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 803 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมาเป็นข้าราชการ จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และเป็นสัญญาจ้าง พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวตามลำดับ (ร้อยละ 16.5, 2.0, 1.9 และ 1.0)

ด้านมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 ลำดับต่อมาคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามลำดับ (ร้อยละ 11.0, 10.4, 10.4, 9.8, 8.9 และ 7.5)

ด้านรายได้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้รวมต่อเดือน 35,001 - 40,000 บาท จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือมีรายได้รวมต่อเดือน 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 และมีรายได้รวมต่อเดือน 45,001 - 50,000 บาท 25,001 - 30,000 บาท 40,001 - 45,000 บาท และ 50,001 ขึ้นไป ตามลำดับ (ร้อยละ 15.7, 13.6, 12.3 และ 2.2)

ด้านภูมิลาเนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด จำนวน 1,162 คน คิดเป็นร้อยละ 84.2 และมีภูมิลำเนาอยู่กรุงเทพมหานคร หรือปริมณฑล จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวแบบการลดความขัดแย้งขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานโดยการวัดตัวแปรแต่ละตัว มีความตรงเชิงโครงสร้างโดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ปรากฏว่า ตารางที่ 1 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรในการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน (n-1,380)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1	5	4.27	.536
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1	5	4.05	.506
3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	1	5	3.85	.627
4. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	1	5	4.13	.543
5. การลดความขัดแย้งในองค์การ	1	5	3.68	.722
6. การสร้างความผูกพันในองค์การ	1	5	3.84	.700

จากตารางที่ 1 พบว่าการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน โดยภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M = 4.27) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (M = 4.13) และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (M = 4.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 เมทริกซ์สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1.00					
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	.742	1.00				
3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	.586	.747	1.00			
4. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	.731	.766	.700	1.00		
5. การลดความขัดแย้งในองค์การ	.353	.528	.587	.522	1.00	
6. การสร้างความผูกพันในองค์การ	.354	.542	.654	.577	.719	1.00

จากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงจากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (r = .742) และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (r = .747) จากผลการวิเคราะห์จึงสามารถสรุปได้

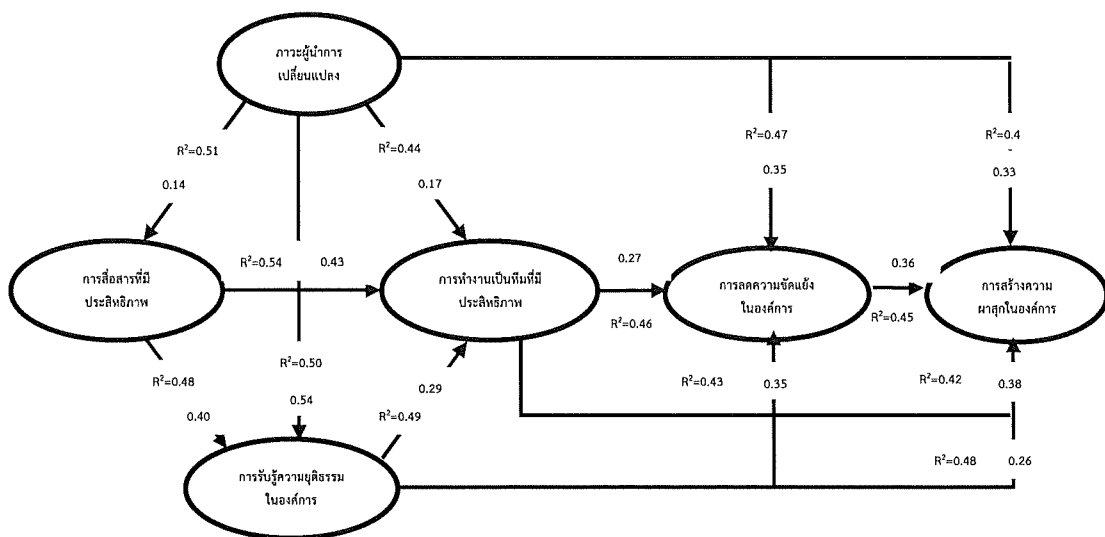
ว่า ข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 3 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของตัวแปรสังเกตได้ (n-1,380)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	T	R <sup>2</sup>
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.68	.02	34.18	.58
การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	.75	.02	34.16	.61
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	.88	.04	25.85	.45
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	.65	.03	32.14	.56
การลดความขัดแย้งในองค์การ	.65	.04	20.62	.63
การสร้างความสุขขององค์การ	.73	.04	25.67	.47

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .65 - .88 และทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแปรสังเกตได้ที่สำคัญตามลำดับ คือ การลดความขัดแย้งในองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความสุขขององค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยการลดความขัดแย้งในองค์การร้อยละ 63 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 61 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 58 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 56 การสร้างความสุขขององค์การร้อยละ 47 และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การร้อยละ 45 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้ต่างเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อโมเดลตัวแบบการลดความขัดแย้งขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

2. ผู้วิจัยสามารถพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความสุขขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความสุขขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน

จากภาพที่ 2 พบว่า ตัวแบบการลดความขัดแย้งขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังจะเห็นได้จากผลทดสอบ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.03 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ .98 มีค่าดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI) มีค่าเท่ากับ .98 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ .06 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ .06 และค่าความน่าจะเป็น (p-Value) น้อยกว่า .01 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ .94 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ .93 จากผลการพิจารณาดัชนีเข้าเกณฑ์การวัดทุกเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### อภิปรายผล

จากการศึกษาตัวแปรการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานปรากฏว่า ตัวแปรสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับการลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน พบว่า ในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการองค์การ โดยมีกระบวนการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Linjuan, R., (2014) และแนวคิด Sigit, A., et al., (2013) ที่พบว่า ทุกเจนเนอเรชันมีความต้องการให้ผู้นำมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสัมพันธ์กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับอาจารย์ในทุกกลุ่มเจนเนอเรชัน ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและนับถือ เช่น มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อกับเพื่อนร่วมงาน และมีการสื่อสารที่เป็นกันเอง โดยผู้นำต้องใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารกับคนในองค์การจึงจะเกิดความพอใจในการทำงาน

สำหรับการลดความขัดแย้งในองค์การจะพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความผาสุกในองค์การ เพราะทุกคนมีคาดหวังในการรับรู้ความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันทั้ง ด้านผลตอบแทน กระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ ล้วนมีความสำคัญ เพราะการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะหากการรับรู้มีความคลาดเคลื่อนไปจากสิ่งที่คาดหวังหรือไม่เท่าเทียมกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Gopinath, C., (2000), Phillips M. J et al., (2001), Sigit, A., et al (2013), Gergana, M., et al (2014) และ Gupta, V., (2015) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากการรับรู้ถึงกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและเมื่อรับรู้ได้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ตลอดจนได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างยุติธรรมทุกคนก็พร้อมที่จะทุ่มเทศักยภาพของตนเพื่อทำงานให้กับองค์การ โดยสังเกตได้จาก ทศนคติในการทำงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เป็นต้น ทั้งนี้ การรับรู้ความยุติธรรมสามารถลดความขัดแย้ง

ภายในองค์การได้ตามแนวคิดของ Dave, B., (2013) ที่พบว่า เมื่อคนในองค์การรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในองค์การจะทำให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับในเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด นอกจากนี้การรับรู้ความยุติธรรมมีผลต่อสร้างความผาสุกในองค์การได้ตามแนวคิดของ Yvonne, B., et al., (2013) และ Vicente, Martinez-Tur et al., (2014) พบว่า เมื่อรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในองค์การ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทำงานด้วยความผาสุก

สำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งทุกทุกเจเนอเรชั่นเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการบริหารจัดการองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน เพราะต้องปฏิบัติงานภายใต้ความแตกต่างทางความคิดของแต่ละช่วงวัย ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ล้วนมีผลต่อความขัดแย้งในองค์การได้ทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Albrecht, S., (2012), Nielsen et al., (2012), Donna Margaret, M., (2015) และ Lin C. J., (2016) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ต้องรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีเป้าหมาย ความรับผิดชอบ การตัดสินใจร่วมกันภายใต้ความแตกต่างของแต่ละช่วงวัย จึงจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้น การสร้างความผาสุกขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ปรากฏว่า ทุกตัวแปรในการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกขององค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.747

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

การพัฒนาตัวแบบลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อเสริมสร้างความผาสุกที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานสามารถนำไปพัฒนาเป็นกรอบในการบริหารจัดการองค์การและการบริหารงานบุคคลของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากตัวแบบที่ได้ หากองค์กรนี้ต้องการลดความขัดแย้งควรมีนโยบายการลดความขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างความผาสุกที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษานี้ศึกษากับอาจารย์สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีช่วงวัยทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น ซึ่งไม่รวมถึงรูปแบบขององค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ เช่น องค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การภาคเอกชน เป็นต้น

## References

Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.

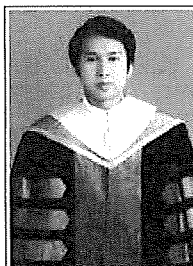
- Altmäe, Sigrít, Kulno Türk, and Ott-Siim Toomet. (2013). "Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations)." *Baltic Journal of Management* 8(1),45-65.
- Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership." *The Leadership Quarterly* 6(2), 199-218.
- Bangkaew, Pimolpan. (2011). *Diversity Management of Organizational Personnel: Strategies for Human Resource Management in the Creative Economy*. Executive Journal
- Bouckenooghe, Dave, Dirk De Clercq, and Jana Deprez. (2014). "Interpersonal justice, relational conflict, and commitment to change: The moderating role of social interaction." *Applied Psychology* 63(3), 509-540.
- Brunetto, Yvonne, et al. (2013). "The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA." *Journal of Advanced Nursing* 69(12), 2786-2799.
- Engelen, Andreas, et al. (2015). "Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors." *Journal of Management* 41(4), 1069-1097.
- Gopinath, Chirukandath, and Thomas E. Becker. (2000). "Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture." *Journal of management* 26(1), 63-83.
- Hair, Joseph F. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson College Division.
- Herbison, Gerry, and Glenn Boseman. (2009). "Here they come-Generation Y. Are you ready." *Journal of Financial Service Professionals* 63(3), 33-34.
- Johnson, David W., and Frank P. Johnson.(1991). *Joining together: Group theory and group skills*. Prentice-Hall, Inc.
- Kanjanasai, Sirichai. (2001). *Theory of Traditional Testing Bangkok*: Chulalongkorn University.
- Lancaster, Lynne C., and David Stillman. (2002). "When generations collide: Who they are." Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York City: HarperCollins Publishers.
- Lukudtarawong kanokpanton.(2012). "Managing the gap between ages for human resource development in the organization." *Journal of Panyapiwat*.

- Lin, Chiuhsiang Joe, et al. (2016). "The impact of computer-based procedures on team performance, communication, and situation awareness." *International Journal of Industrial Ergonomics* 51, 21-29.
- Markova, Gergana, and John T. Perry. (2014). "Cohesion and individual well-being of members in self-managed teams." *Leadership & Organization Development Journal* 35(5),429-441.
- Martínez-Tur, Vicente, et al. (2014). "Quality and well-being in service organizations: the role of service climate and organizational justice." *Papeles del Psicólogo* 35(2), 99-106.
- McKenzie, Donna Margaret. (2015). "The role of mediation in resolving workplace relationship conflict." *International journal of law and psychiatry* 39, 52-59.
- Men, Linjuan Rita. (2014). "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction." *Management Communication Quarterly* : 0893318914524536.
- Office of the National Economic and Social Development Board Directions of the National Economic and Social Development Plan No. 12. (2015).Bangkok: National Economic and Social Development Board.
- Phillips, Jean M., Elizabeth A. Douthitt, and MaryAnne M. Hyland. (2001). "The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team." *Journal of Applied Psychology* 86(2), 316.
- Phoothit, Arporn. (2008). *Strategic Human Resource Development* Bangkok: HR Center Co., Ltd.,
- Phromsi, ChaiSet. (2008). *A Guide to Successful Organizations*. Bangkok: Panyachon.
- Schulte, Paul A., et al.(2015). "Considerations for incorporating "well-being" in public policy for workers and workplaces." *American journal of public health* 105(8), e31-e44.
- Sirithorn, Chanont & ML Chiraviya, Wisindhorn. (2012). *Media exposure and consumer acceptance of innovation. Generation X and Generation Y*. *Journal of Public Relations and Advertising*.
- Sutatham, Arsuth.(2014). *Research Laboratory for Social Sciences* Bangkok: Chao Phraya Publications.
- Thomas, Kenneth W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Tschannen-Moran, Megan. (2001). "The effects of a state-wide conflict management initiative in schools." *American Secondary Education* : 2-32.

- Wickham, Robert E., et al.(2016). "Authenticity attenuates the negative effects of interpersonal conflict on daily well-being." *Journal of Research in Personality* 60 ,56-62.
- Wisdom, Wichian. (2012). *Management of conflict in organization*. Bangkok: Thanatuch Printing Co., Ltd.
- Wisitsilpakarn, Pondida. (2014). *Learning is a way to build a happy organization. Organize a happy organization. Book 7: Strategies of Creating Happiness*, Bangkok: PT Living Co., Ltd.:
- Wongprasert, Rappan. (2013). *Creating a shared value Good Practices to Society. Journal of Management*
- Worawongsri, Nonthathai. (2014). *The study of communication efficiency within the organization of Mahidol University*. Suratthani Rajabhat University.
- Yepitak, Parichat and Chantuet, Teerawat. (2016). *Organizational perception of support. And satisfaction in jobs that affect the welfare of the organization. Veridian E-Journal Silpakorn University*.
- Zimmerman, Cathy, Ligia Kiss, and Mazeda Hossain. (2011). "Migration and health: a framework for 21st century policy-making." *PLoS Med* 8.(5),e1001034.



Parichat Yepitak, Ph.D. Student, (Management), Faculty of Management Science, Silpakorn University, Chief Information Officer The Market Organization Under the Ministry of the Interior



Assistant Professor Thirawat Chantuk, Ph.D., Ph.D., Research and Statistics in Cognitive Science, Burapha University, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Associate Professor Phitak Siriwong, Ph.D, Degree in Education Development Doctor of Education Faculty of Education Srinakharinwirot University And the field of communication. Master of Arts Arts Council Chulalongkorn University Currently held Market lecturer Faculty of Management Science Silpakorn University.