



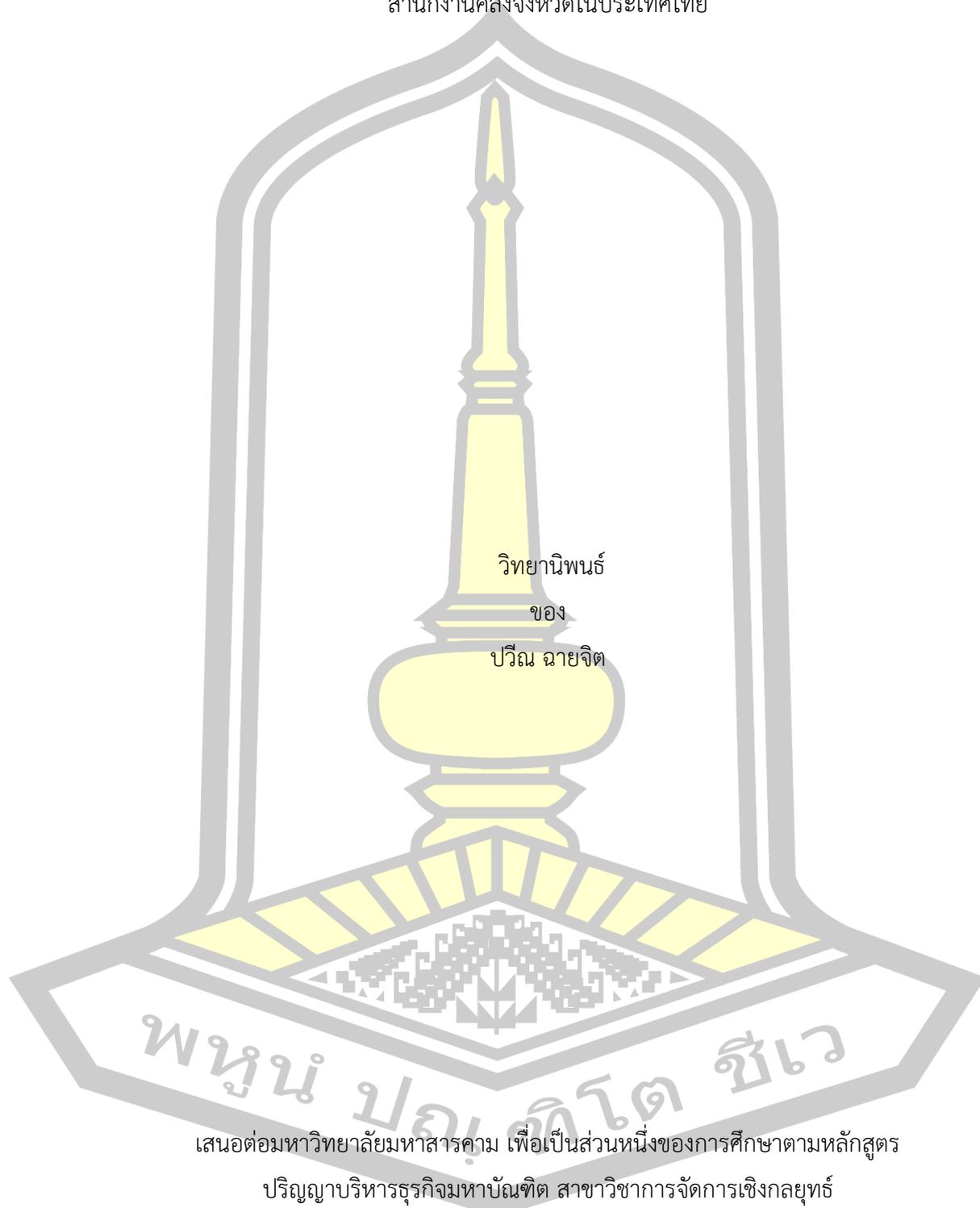
การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัด
สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์
ของ
ปวีณ ฉายจิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์
ธันวาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัด
สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

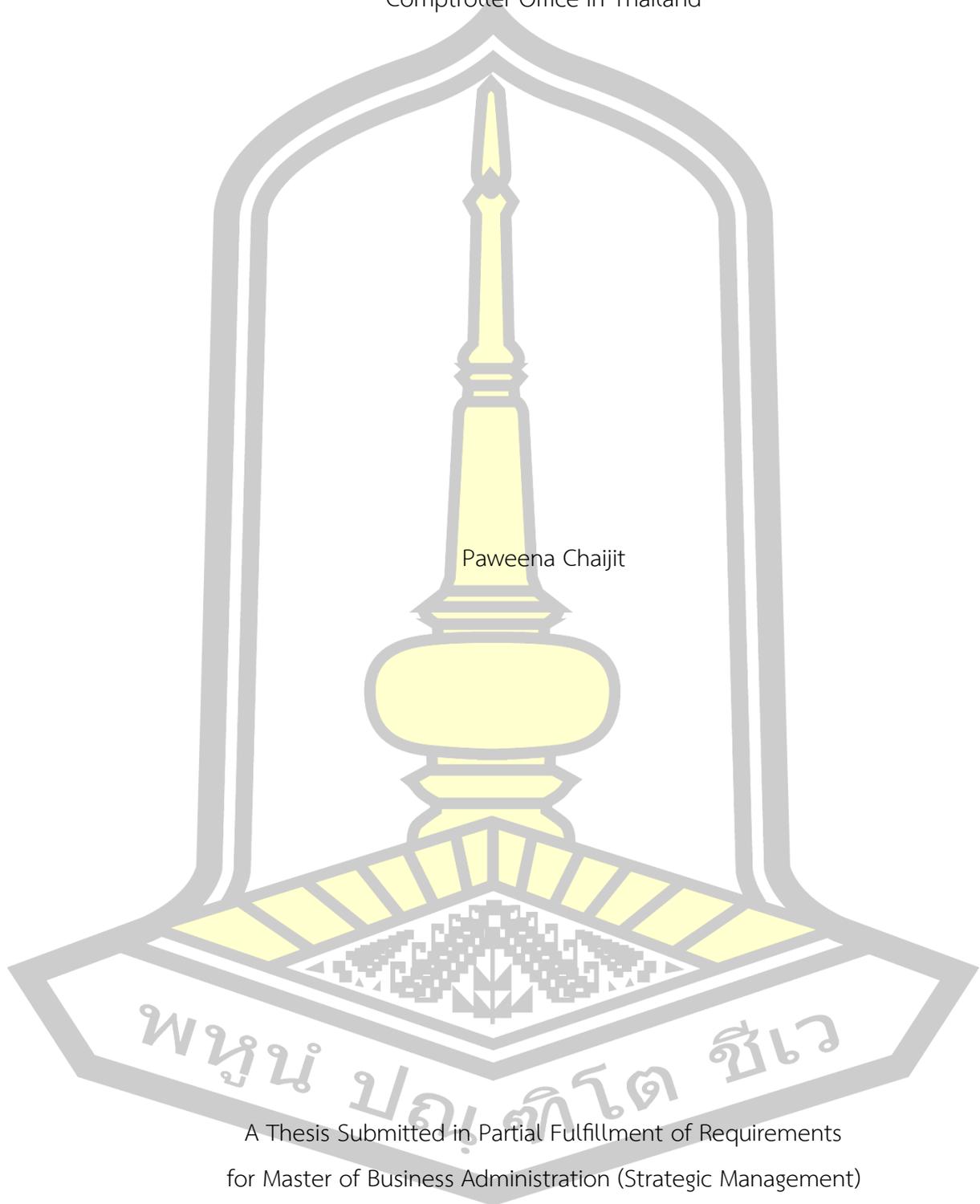


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

ธันวาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Path Analysis of Team Diversity, Conflict, and Performance under The Provincial
Comptroller Office in Thailand



Paweena Chajit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Business Administration (Strategic Management)

December 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวปวีณ ฉายจิต แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. การุณย์ ประทุม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อ. ดร. กมล เสวตสมบุรณ์)

กรรมการ

(ผศ. ดร. อัจฉริยา อีสสระไพบูลย์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. นิกร ยาสมร)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(อ. ดร. ชลธิชา ธรรมวิญญู)

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย		
ผู้วิจัย	ปวีณ ฉายจิต		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. การุณย์ ประทุม อาจารย์ ดร. กมล เสวตสมบูรณ์		
ปริญญา มหาวิทยาลัย	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	สาขาวิชา ปีที่พิมพ์	การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2566

บทคัดย่อ

ทีมงานเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่น เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา งานวิจัยในอดีตพบว่า ความหลากหลายภายในทีมไม่ได้ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกเท่านั้น แต่อาจทำให้เกิดผลลัพธ์ทางลบซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมได้ด้วยเช่นกัน ทำให้กระบวนการทำงานภายในทีมไม่ราบรื่นเท่าที่ควร และเกิดเป็นความขัดแย้งภายในทีม อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของทีม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด จำนวน 132 ทีมงาน จากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อการอภิปรายผลการวิจัย โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความหลากหลายภายในทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความหลากหลายทางสาขาวิชา ความหลากหลายทางช่วงอายุ และความหลากหลายทางการศึกษา 2) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ และด้านงาน และ 3) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความทันเวลา และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นพบว่า 1) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมและสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีประเภทกลุ่มงาน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุมากกว่ากลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง 2) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงาน

และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน และ 3) ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน แต่ความหลากหลายทางเพศ การศึกษา และสาขาวิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีม 2) ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและความทันเวลา แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ 3) ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์

โดยสรุป มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้น ที่ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และส่งผลโดยอ้อมทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคลังจังหวัดควรให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมหัวหน้าทีม เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความหลากหลายทางช่วงอายุภายในทีม เช่น การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายทางช่วงอายุ ทักษะการรับฟังและการสื่อสารกับบุคลากรช่วงอายุต่าง ๆ ทักษะการจัดการอารมณ์ของตนเอง และการจัดการงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น รวมถึงพัฒนาพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ภายในทีม เช่น ทักษะการสื่อสารแบบสองทาง ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ทักษะการแสดงออกอย่างเหมาะสม และทักษะการแสดงความเห็นและการรับฟังความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

คำสำคัญ : ความหลากหลายภายในทีม, ความขัดแย้งภายในทีม, ผลการดำเนินงานของทีม, สำนักงานคลังจังหวัด



TITLE	Path Analysis of Team Diversity, Conflict, and Performance under The Provincial Comptroller Office in Thailand		
AUTHOR	Paweena Chajjit		
ADVISORS	Associate Professor Karun Pratoom , Ph.D. Gamon Savatsomboon , D.B.A		
DEGREE	Master of Business Administration	MAJOR	Strategic Management
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

Team is an important strategy for driving organizational success. It is composed of two or more individuals with different attributes such as gender, generation, education, and discipline. In the past, research has shown that diversity has not only a positive impact on the team outcome but also may have a negative impact to reduce team performance. The work team process can be unpleasant and conflicts within teams can occur, resulting in barriers to team success. Therefore, the researcher studied the path analysis of team diversity, conflict, and performance under the provincial comptroller office in Thailand. This research used mixed methods. For the quantitative method, the researcher used a questionnaire to collect data from 132 the provincial comptroller office teams. After that, the researcher used the qualitative method to analyze the results of in-depth interviews with 12 people who answered questionnaires, which were selected using purposive sampling. The statistics used in the data analysis were F-test (ANOVA and MANOVA), multiple correlation analysis, and path analysis.

The research results were as follows: 1) The provincial comptroller office teams have an overall medium level of team diversity including discipline, generation, and education. 2) The provincial comptroller office teams have the overall and individual aspects of team conflict opinions at the lowest level, including relationship and task conflicts. And 3) The provincial comptroller office teams have the overall and individual aspects of team performance opinions at the highest level in 2 attributes, including timeliness and customer satisfaction.

According to the analyses of data in terms of opinion, it was found that: 1) The provincial comptroller office teams with differences in the number of team members and regional have no difference in the overall and individual aspects of average team diversity. While the provincial comptroller office with differences in the types of teams. The general

administration subdivision has a higher average generational diversity than the provincial policy and economic subdivision, technical affairs subdivision, and fiscal system subdivision. 2) The provincial comptroller office teams with differences in the number of team members have a difference in the overall and individual aspects of average team conflicts. While the provincial comptroller office with differences in the types of teams, and regional has no difference in the overall and individual aspects of average team conflicts. And 3) The provincial comptroller office teams with differences in the number of team members, types of teams, and regional have no difference in the overall and individual aspects of average team performance.

According to the analyses of data in terms of relations and effect, it was found that: 1) Generational diversity has a positive relationship and impact on relationship conflict, but it did not have a relationship with task conflict. Gender, educational, and disciplinary diversity did not have a relationship with team conflicts. 2) Relationship conflict has a negative relationship and impact on timeliness and quality, but it does not have a relationship with customer satisfaction. 3) Generational diversity has a negative impact on quality and timeliness through relationship conflict.

In conclusion, only generational diversity has a positive direct impact on relationship conflict and task conflict, while also having a negative indirect impact on quality and timeliness through its impact on relationship conflict. Therefore, the executive of the provincial comptroller office should train team leaders to improve their generational diversity skills such as fostering a positive attitude towards generational diversity, listening and communication skills with people of different generations, emotional management skills, and flexible work arrangements. Similarly, improving their relationship conflict management skills such as two-way communication skills, active listening skills, assertiveness skills, creatively expressing and listening skills to differences of opinion.

Keyword : Team diversity, Team conflict, Team performance, The provincial comptroller office

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลทั้งหลาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. การุณย์ ประทุม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร. กมล เสวตสมบุรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาและสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ และควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำและนำความรู้อันมีค่าที่ป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลาญ จันทร์จตุรภัทร อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิกร ยาสมร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรียา อิศสระไพบูลย์ คณาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย และเพื่อน ๆ ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงคลังจังหวัดกาฬสินธุ์ และพี่ๆ สำนักงานคลังจังหวัดกาฬสินธุ์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คลังจังหวัด และเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

ปวีณ ฉายจิต

พนุน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
สมมุติฐานในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคลังจังหวัด.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายภายในทีม.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
งานวิจัยในประเทศ.....	55

งานวิจัยในต่างประเทศ.....	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	103
สรุปผล.....	104
อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	113
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	127
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ.....	134
ภาคผนวก ค การเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่.....	137
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม.....	141
ประวัติผู้เขียน.....	143

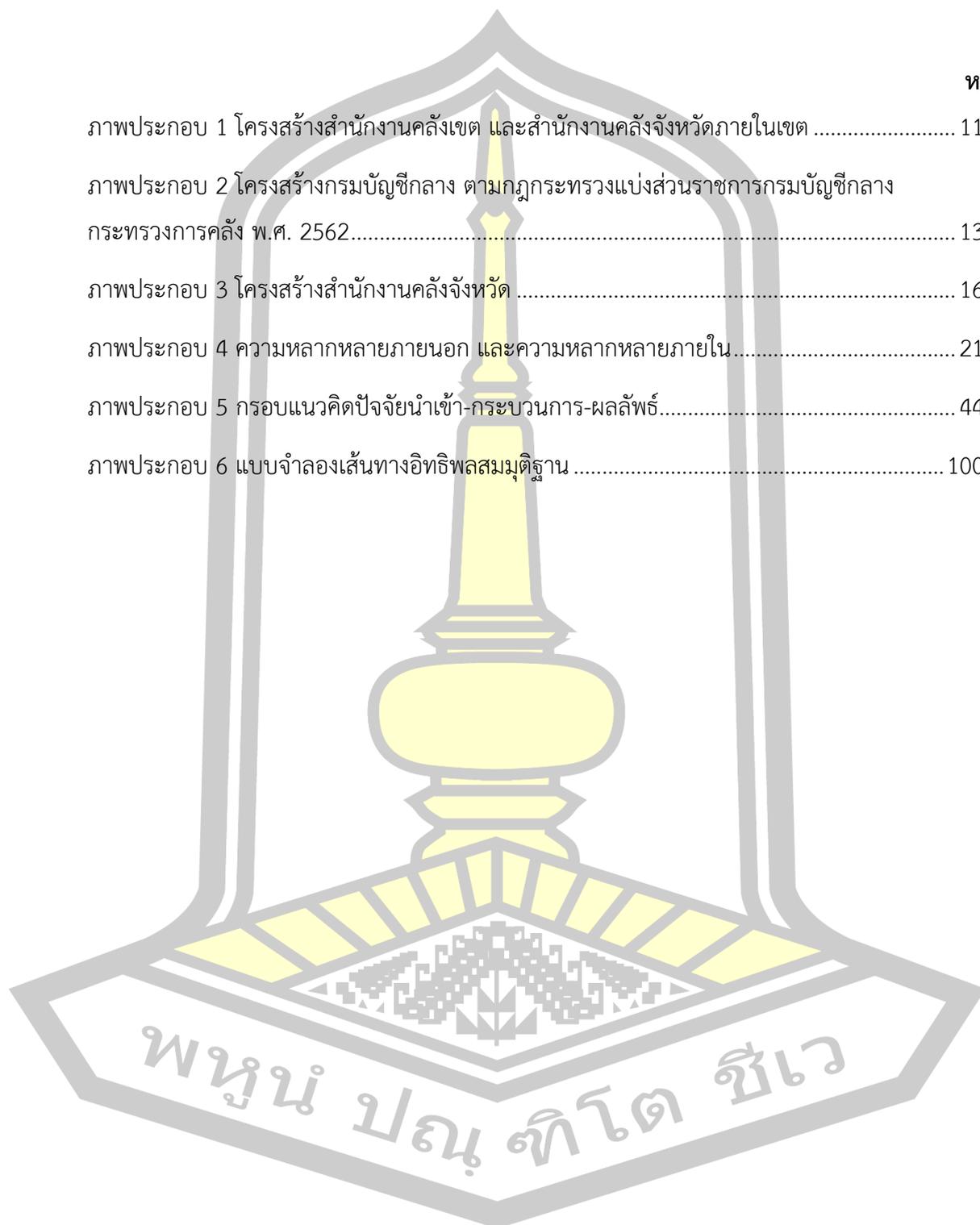
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทยจำแนกตามสำนักงานคลังเขตที่สังกัด	65
ตาราง 2 การปรับปรุงการวัดความหลากหลายภายในทีมตามดัชนี Blau.....	71
ตาราง 3 การแปลผลค่าดัชนีวัดความกลมกลืน.....	73
ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	79
ตาราง 6 ความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	82
ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	82
ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์ เป็นรายชื่อ ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย.....	83
ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านงาน เป็นรายชื่อ ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	84
ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม โดยรวมและรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	85
ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ เป็นรายชื่อ ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	86
ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความทันเวลา เป็นรายชื่อของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย.....	87
ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นรายชื่อของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	88

ตาราง 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลัง จังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (MANOVA)	96
ตาราง 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด ในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (ANOVA)	97
ตาราง 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลัง จังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (MANOVA)	97
ตาราง 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด ในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (ANOVA)	98
ตาราง 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลัง จังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (MANOVA)	98
ตาราง 32 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีมกับผลการดำเนินงาน ของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	99
ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานระหว่างตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของความหลากหลาย ภายในทีมของแบบจำลองสมมุติฐาน	101
ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	135
ตาราง 35 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน	138
ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุ ของทีมสังกัด สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน	138
ตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม โดยรวม ของทีมสังกัด สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน	139
ตาราง 38 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน	139
ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของทีมสังกัด สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน	140
ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน ของทีมสังกัดสำนักงานคลัง จังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน	140

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 โครงสร้างสำนักงานคลังเขต และสำนักงานคลังจังหวัดภายในเขต	11
ภาพประกอบ 2 โครงสร้างกรมบัญชีกลาง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562.....	13
ภาพประกอบ 3 โครงสร้างสำนักงานคลังจังหวัด	16
ภาพประกอบ 4 ความหลากหลายภายนอก และความหลากหลายภายใน.....	21
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์.....	44
ภาพประกอบ 6 แบบจำลองเส้นทางอิทธิพลสมมุติฐาน	100



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ทีมงาน หรือกลุ่มงาน (Team or group work) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรภายใต้แรงกดดันจากความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยทีมงานเป็นหน่วยการทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ต้องประสานงาน ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2562) ทั้งนี้ปัจจัยภายในทีมที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการทำงาน คือ คุณลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ส่วนบุคคลของสมาชิกทีม ทั้งคุณลักษณะทางกายภาพที่มองเห็นเด่นชัด ได้แก่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น และคุณลักษณะภายในที่สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ทักษะคิด และค่านิยมในการทำงาน เป็นต้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการด้านการจัดการองค์กรเชื่อว่า หากสามารถนำจุดเด่นในความแตกต่างของคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นของสมาชิกทีมมาผนวกและบูรณาการร่วมกัน เสริมสร้างจุดแข็งและเติมเต็มจุดอ่อนซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมในระดับที่เหนือกว่าการนำผลงานของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมรวมกัน (Gomez and Bernet, 2019) การทำความเข้าใจธรรมชาติและผลกระทบของความหลากหลายภายในทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ความหลากหลายภายในทีม (Team diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจของทีมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และสาขาวิชา เป็นต้น ทั้งนี้ ความหลากหลายภายในทีมที่มักเป็นที่สนใจทำการศึกษาของนักวิจัยในอดีตประกอบด้วย ความหลากหลายทางเพศ (Gender diversity) ความหลากหลายทางช่วงอายุ (Generational diversity) ความหลากหลายทางการศึกษา (Educational diversity) และความหลากหลายทางสาขาวิชา (Disciplinary diversity) Daft (2008) เนื่องจากความหลากหลายเหล่านี้ มักปรากฏอยู่ในแทบทุกทีมในองค์กรประเภทต่าง ๆ (การุณย์ ประทุม, 2563) โดยงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่าความหลากหลายภายในทีมดังกล่าวสามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีมทั้งในทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ในทางบวก

ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเติมเต็มความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ช่วยให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ซับซ้อนในยุคปัจจุบัน ขณะเดียวกัน ในทางลบ ความแตกต่างอาจทำให้เกิดการแบ่งแยกกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่มีความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์หรือฝ่ายตรงกันข้าม อันส่งผลทำให้การประสานงานร่วมมือกันภายในทีมลดน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทำให้ความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมลดลง และเกิดภาวะการออกจากทีมได้ในที่สุด (Ismail et al., 2012) การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลของความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชาที่มีต่อปัจจัยเชิงกระบวนการในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม จึงเป็นประเด็นหรือโจทย์การวิจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการความหลากหลายในระดับทีม

ความขัดแย้งภายในทีม (Team conflict) เป็นสถานการณ์ที่สมาชิกทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม จนทำให้เกิดเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความราบรื่นในการทำงานร่วมกันภายในทีม ทั้งนี้ความขัดแย้งภายในทีมที่มักเกิดขึ้น อาจแบ่งออกเป็นสองรูปแบบหลัก คือ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรมการทำงาน และความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict) ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านเป้าหมายและวิธีการทำงาน (Jehn, 1995) โดยงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งภายในทีมในระดับที่สูงสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานร่วมกันของทีม (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558; Jehn et al., 2008) ทำให้สมาชิกภายในทีมขาดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง เกิดการต่อต้านความคิดและวิธีการทำงานจากฝ่ายที่มองว่าอยู่ตรงกันข้าม ทำให้ขาดการเติมเต็มความคิดเห็นที่อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความเครียดภายในทีม รวมถึงเป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วและคุณภาพของการตัดสินใจของทีม ในการศึกษาครั้งนี้ จึงนำความขัดแย้งภายในทีมมาเป็นตัวแปรกลาง (Mediator) ระหว่างความหลากหลายภายในทีมและผลการดำเนินงานของทีม

ผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีมที่บรรลุตามหรือสูงกว่ามาตรฐานเป้าหมายของทีมและองค์กร ซึ่งองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของทีมมักประกอบด้วยสามส่วนหลัก ๆ คือ คุณภาพงาน (Quality) ได้แก่ ความถูกต้อง ครบถ้วนของงานที่ทีมได้รับมอบหมาย ความทันเวลา (Timeliness) ได้แก่ การจัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction) ได้แก่ การแสดงออกถึงความประทับใจและความรู้สึกเชิงบวกของผู้รับบริการต่อการให้บริการของทีม (สุชาติ คชจันทร์, 2556) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผลการดำเนินงานของทีมที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ตรงกันข้าม หากทีมมีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ความทันเวลา และความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการต่ำกว่าเป้าหมาย อาจส่งผลเสียโดยตรงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555) ท้ายที่สุด ทำให้องค์กรถูกมองในทางลบ เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริหารปัจจัยนำเข้าและประสิทธิผลเชิงกระบวนการทำงานของทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

สำนักงานคลังจังหวัด (The Provincial Comptroller Office) เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง สังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ในการตรวจสอบและอนุมัติการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดทำรายงานการเงินการคลังของจังหวัด การให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ด้านการเงินการคลังและการพัสดุภาครัฐแก่ส่วนราชการ และหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเร่งรัดและติดตามการใช้จ่ายเงินของจังหวัด เพื่อให้การใช้จ่ายเงินของแผ่นดินและหน่วยงานภาครัฐ ให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีวินัย คุ่มค่า โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562, 2562) กรมบัญชีกลาง มีนโยบายการใช้ทีมเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรในการบริหารราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และแบ่งประเภทของกลุ่มงานออกเป็นงานบริหาร งานวิชาการ งานระบบการคลัง และงานนโยบายเศรษฐกิจจังหวัด ดังนั้น การพัฒนาผลการดำเนินงานของทีมจึงถือว่าเป็นเป้าหมายหลักสำคัญหนึ่งที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในอดีต มีการศึกษาปัจจัยด้านความหลากหลายภายในทีมที่สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมของสำนักงานคลังจังหวัดอยู่น้อยมาก ทำให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ภายในทีมมีอยู่อย่างจำกัด ไม่สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การพัฒนาทีมงานบนพื้นฐานการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายด้านต่าง ๆ ของบุคลากรได้มากเท่าที่ควร

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า ความหลากหลายภายในทีมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีม หรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบองค์ประกอบของทีมงานและการบริหารความหลากหลายภายในทีม เพื่อให้ทีมมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงานคลังจังหวัด และกรมบัญชีกลางต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหลากหลายภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
5. เพื่อทดสอบผลกระทบของความหลากหลายภายในทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
6. เพื่อเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน
7. เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน
8. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับนักวิจัย และนักวิชาการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาผลการดำเนินงานของทีมในด้านการบริหารความหลากหลายของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับความหลากหลายของทีมงานประเภทต่าง ๆ และในแต่ละสำนักงานคลังเขตที่สังกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิผลกลยุทธ์ทีมงาน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมนักกวดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ความหลากหลายภายในทีม (Team diversity) โดยประยุกต์จากแนวคิดความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ Daft (2008) ประกอบด้วย

- 1.1 ความหลากหลายทางเพศ (Gender diversity)
- 1.2 ความหลากหลายทางช่วงอายุ (Generational diversity)
- 1.3 ความหลากหลายทางการศึกษา (Educational diversity)
- 1.4 ความหลากหลายทางสาขาวิชา (Disciplinary diversity)

2. ความขัดแย้งภายในทีม (Team conflict) โดยใช้แนวคิดความขัดแย้งภายในทีมของ Jehn (1995) ประกอบด้วย

- 2.1 ความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict)
- 2.2 ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict)

3. ผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานของทีมของสุชาติ คชจันทร์ (2556) ประกอบด้วย

- 3.1 คุณภาพงาน (Quality)
- 3.2 ความทันเวลา (Timeliness)
- 3.3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จาก 4 กลุ่มงาน คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัดของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 304 ทีมงาน และบุคลากรจำนวน 1,409 คน (กรมบัญชีกลาง, 2564ก)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จาก 4 กลุ่มงาน คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด ของสำนักงานคลังจังหวัด

ในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 180 ทีมงาน ที่ได้จากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคลากรในทีมงาน สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวน 12 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและมีประสบการณ์การทำงานในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. พื้นที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สำนักงานคลังจังหวัด
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วันที่ 15 มีนาคม – 17 เมษายน 2566
4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ	ได้แก่	ความหลากหลายภายในทีม
ตัวแปรกลาง	ได้แก่	ความขัดแย้งภายในทีม
ตัวแปรตาม	ได้แก่	ผลการดำเนินงานของทีม

กลุ่มที่ 2 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ	ได้แก่	จำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด
ตัวแปรตาม	ได้แก่	ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีม

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ความหลากหลายภายในทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งภายในทีมของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
2. ความขัดแย้งภายในทีม มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการดำเนินงานของทีมของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
3. ความหลากหลายภายในทีม มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
4. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีความหลากหลายภายในทีมแตกต่างกัน

5. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีความขัดแย้งภายในทีมแตกต่างกัน

6. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานของทีมแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทีมงาน (Work team) หมายถึง กลุ่มงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีบุคลากรภายในกลุ่มงานอย่างน้อย 3 คน

2. เพศทางเลือก (LGBTQ+) หมายถึง กลุ่มคนที่มีรสนิยมทางเพศหรือการแสดงออก ที่แตกต่างจากเพศภาพที่ปรากฏ ประกอบด้วย เลสเบียน (Lesbian : L) เกย์ (Gay : G) ไบเซ็กชวล (Bisexual) คนข้ามเพศ (Transgender : T) และควีร์ (Queer : Q)

3. ความหลากหลายภายในทีม (Team diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่มีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับภารกิจของทีมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ประกอบด้วย

3.1 ความหลากหลายทางเพศ (Gender diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะโครงสร้างทางกายวิภาค หรือสรีรวิทยาที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย หรือความแตกต่างทางรสนิยมทางเพศและการแสดงออก ซึ่งประกอบด้วย เพศชาย เพศหญิง และ เพศทางเลือก

3.2 ความหลากหลายทางช่วงอายุ (Generational diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับช่วงเวลาปีเกิด ที่ทำให้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันอย่างอื่นก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างสมาชิก ทีมที่เกิดในช่วงเวลาปีเกิดที่ต่างกันอย่างอื่น

3.3 ความหลากหลายทางการศึกษา (Educational diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

3.4 ความหลากหลายทางสาขาวิชา (Disciplinary diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ ความสามารถ และ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงานที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียน

การสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

4. ความขัดแย้งภายในทีม (Team conflict) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกทีมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่สมาชิกภายในทีมที่ตั้งแต่สองขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม จนทำให้เกิดเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม ประกอบด้วย

4.1 ความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict) หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากความแตกต่างและความไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับเป้าหมายและเนื้อหาสาระของวิธีการปฏิบัติงาน

4.2 ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากการมีบุคลิกภาพและการแสดงออกที่เข้ากันไม่ได้ มีความคาดหวังและทัศนคติที่แตกต่างกัน รวมถึงความเข้าใจผิดจากการสื่อสาร

5. ผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทีมที่บรรลุตามหรือสูงกว่ามาตรฐานเป้าหมายของทีมและองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับทีมอื่นที่อยู่ภายในสำนักงานเดียวกัน ประกอบด้วย

5.1 คุณภาพงาน (Quality) หมายถึง ความถูกต้องและครบถ้วนของการจัดทำรายงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รวมถึงการบริการให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุภาครัฐให้แก่ผู้รับบริการ

5.2 ความทันเวลา (Timeliness) หมายถึง การจัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปีก่อนหรือตรงกำหนดเป้าหมายด้านเวลา รวมถึงการให้บริการแก่ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอย่างสะดวกและรวดเร็ว

5.3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกประทับใจและการแสดงออกของผู้รับบริการในการประเมินผลการให้บริการต่าง ๆ ของทีมในทางบวก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทิมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคลังจังหวัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายภายในทิม
3. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทิม
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทิม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคลังจังหวัด

1. ความเป็นมาของสำนักงานคลังจังหวัด

สำนักงานคลังจังหวัด เป็นส่วนราชการในภูมิภาค สังกัดกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง มีความเป็นมาเริ่มต้นจากปี พ.ศ. 2418 โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดิน และก่อตั้งกรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการบริหารราชการ รวม 12 กรม แทนการปกครองแบบจตุสดมภ์ที่ใช้ในอดีต โดยกรมพระคลังมหาสมบัติ (กระทรวงการคลังในปัจจุบัน) ได้ถูกก่อตั้งขึ้นเป็น 1 ใน 12 กรม พร้อมทั้งโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติสำหรับกรมพระคลังมหาสมบัติและว่าด้วยกรมต่าง ๆ ซึ่งจะเบิกเงินส่งเงิน เพื่อรับผิดชอบว่าการบรรดาภาษีอากร และเงินที่จะรับจะจ่ายในแผ่นดินทั้งสิ้น โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของปลัดบัญชีกลางเป็นพนักงานที่จะว่าภาษีอากรและรักษาสมุดบัญชีเงินของแผ่นดินตามหมวดมาตราที่ 3 ของพระราชบัญญัติดังกล่าว ต่อมาปี พ.ศ. 2433 กรมพระคลังมหาสมบัติได้รับการยกฐานะเป็นกระทรวงตามพระราชบัญญัติพระธรรมนูญการปกครองแผ่นดิน ซึ่งในระยเวลานั้นกิจการบ้านเมืองเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติพระธรรมนูญหน้าที่ราชการในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติขึ้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2433 กำหนดให้กระทรวงพระคลังมหาสมบัติมีหน้าที่สำหรับรับ สำหรับจ่าย และรักษาเงินแผ่นดิน ทั้งสรรพราชสมบัติ พัสตุทั้งปวงกับถือบัญชีพระราชทรัพย์สำหรับแผ่นดินทั้งสิ้น และเก็บภาษีอากรเงินแผ่นดินทั้งพระราชอาณาจักร โดยมีเสนาบดีรับผิดชอบในการบริหารราชการในกระทรวง

กรมสารบาญชี เป็นกรมเจ้ากระทรวงหนึ่งในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ มีหน้าที่สำหรับจ่ายเงินแผ่นดิน และถือสารบาญชีพระราชทรัพย์ทั้งสิ้น ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2433 ตามพระราชบัญญัติพระธรรมนูญหน้าที่ราชการในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ โดยกำหนดหน้าที่ราชการของกรมสารบาญชีไว้กว้าง ๆ ไม่ได้แยกออกเป็นกองอย่างเป็นทางการเป็นสัดส่วนเพียงพอกับปริมาณงานที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติกรมสารบาญชีขึ้น เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2433 โดยกำหนดหน้าที่และแบ่งกรมสารบาญชีออกเป็น 3 กอง ประกอบด้วย กองบาญชีกลาง กองรับ และกองจ่าย พร้อมกับหน้าที่นายเวร 4 นาย คือ เวรรับ เวรจ่าย เวรเกณฑ์ และเวรบาญชี ต่อมาปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 โปรดเกล้าฯ กำหนดหน้าที่ใหม่และเปลี่ยนแปลงชื่อเป็น กรมบาญชีกลาง เมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2458 จนกระทั่งได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เป็นระบบรัฐธรรมนูญ คณะกรรมการราษฎรจึงได้ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พร้อมประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง โดยระบุนามกรมบาญชีกลางเป็น “กรมบัญชีกลาง” ตั้งแต่วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคลังจังหวัด นครปฐม, 2565 : เว็บไซต์)

สำนักงานคลังจังหวัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2476 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงการคลัง โดยประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2476 แบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลางเป็นราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สำหรับส่วนภูมิภาค กำหนดให้มี “คลังจังหวัด (Changwad Treasuries)” ขึ้นเป็นครั้งแรก (ยกเว้นจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี) ต่อมาปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเปลี่ยนชื่อจาก “คลังจังหวัด” เป็น “สำนักงานคลังจังหวัด” โดยมีหน้าที่ (1) รับรายได้และตรวจอนุมัติฎีกาเงินในงบประมาณทุกหมวดที่ได้โอนจัดสรรไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาคตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ (2) รับ – จ่ายและตรวจอนุมัติฎีกาเงินนอกงบประมาณ (3) เก็บรักษาเงินสดไว้ใช้จ่ายตามวงเงินเก็บรักษาตามที่กระทรวงการคลังกำหนด พร้อมทั้งเบิกและส่งเงินตามสายการเบิกส่งเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ (4) เป็นผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดและอำเภอ โดยเก็บรักษา รับฝาก และเบิกจ่ายเงินฝากของสาขาธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดและอำเภอต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงานคลังจังหวัดบางแห่งยังเป็นผู้ดำเนินงานสำนักหักบัญชีระหว่างสาขาธนาคารพาณิชย์ภายในจังหวัด และ (5) จัดทำสรบบัญชีเงินงบประมาณเงินนอกงบประมาณ และเงินฝากของสาขาธนาคารพาณิชย์ในหน้าที่ของผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย โดยการรับจ่ายเงินผ่านสำนักงานคลังจังหวัดและสำนักงานคลังอำเภอ พร้อมทั้งกำหนดให้ส่วนราชการเลือกที่จะรับเงินสดที่สำนักงานคลังจังหวัดหรือสำนักงานคลังอำเภอ หรือโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการที่เปิดไว้กับธนาคารพาณิชย์ภายในจังหวัดหรืออำเภอนั้น ๆ ได้ ต่อมาสำนักงานคลังจังหวัดได้มีการปรับบทบาท และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้

ทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ จึงได้กำหนดการทำงานในลักษณะของกลุ่มงานอย่างชัดเจน และมีการปรับปรุงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 1 ฝ่าย และ 3 กลุ่มงาน โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้ (สำนักงานคลังจังหวัดกาฬสินธุ์, 2565 : เว็บไซต์)

ปี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการด้านการคลัง การบัญชี (3) กลุ่มระบบบริหารการคลัง (Government Fiscal Management System: GFMS) และ (4) กลุ่มงานบริหารการคลังและเศรษฐกิจ (Chief Financial Officer: CFO)

ปี พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานกำกับและบริหารการคลัง 1 (3) กลุ่มงานกำกับและบริหารการคลัง 2 และ (4) กลุ่มงานกำกับและบริหารการคลัง 3

ปี พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานกำกับและบริหารการเงินการคลัง (3) กลุ่มงานกำกับและบริหารระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานบริหารการคลังและเศรษฐกิจ

ปี พ.ศ. 2564 ถึง ปัจจุบัน ประกอบด้วย (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด

ปัจจุบัน สำนักงานคลังจังหวัด ตั้งอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดประจำจังหวัด รวม 76 แห่ง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 และแบ่งพื้นที่เขต 9 เขต ซึ่งกำหนดให้สำนักงานคลังเขตเป็นหน่วยงานสังกัดส่วนกลางแต่มีสถานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานคลังจังหวัดภายในเขต ดังภาพประกอบ 1

สำนักงานคลังเขต 1 (พระนครศรีอยุธยา)	สำนักงานคลังเขต 2 (ฉะเชิงเทรา)	สำนักงานคลังเขต 3 (นครราชสีมา)	สำนักงานคลังเขต 4 (อุตรธานี)	สำนักงานคลังเขต 5 (เชียงใหม่)	สำนักงานคลังเขต 6 (พิษณุโลก)	สำนักงานคลังเขต 7 (นครปฐม)	สำนักงานคลังเขต 8 (สุราษฎร์ธานี)	สำนักงานคลังเขต 9 (สงขลา)
พระนครศรีอยุธยา	ฉะเชิงเทรา	นครราชสีมา	อุตรธานี	เชียงใหม่	พิษณุโลก	นครปฐม	สุราษฎร์ธานี	ตรัง
ชัยนาท	จันทบุรี	ชัยภูมิ	กาฬสินธุ์	เชียงราย	กำแพงเพชร	กาญจนบุรี	นครศรีธรรมราช	พัทลุง
นนทบุรี	ชลบุรี	บุรีรัมย์	ขอนแก่น	น่าน	ตาก	ประจวบคีรีขันธ์	กระบี่	สงขลา
ปทุมธานี	ตราด	ยโสธร	นครพนม	พะเยา	นครสวรรค์	เพชรบุรี	ชุมพร	นราธิวาส
ลพบุรี	นครนายก	ศรีสะเกษ	มหาสารคาม	แพร่	พิจิตร	ราชบุรี	พังงา	ปัตตานี
สระบุรี	ปราจีนบุรี	สุรินทร์	มุกดาหาร	แม่ฮ่องสอน	เพชรบูรณ์	สมุทรสงคราม	ภูเก็ต	ยะลา
สิงห์บุรี	ระยอง	อำนาจเจริญ	ร้อยเอ็ด	ลำปาง	สุโขทัย	สมุทรสาคร	ระนอง	สตูล
อ่างทอง	สมุทรปราการ	อุบลราชธานี	เลย	ลำพูน	อุทัยธานี	สุพรรณบุรี		
	สระแก้ว		สกลนคร		อุตรดิตถ์			
			หนองคาย					
			หนองบัวลำภู					
			บึงกาฬ					

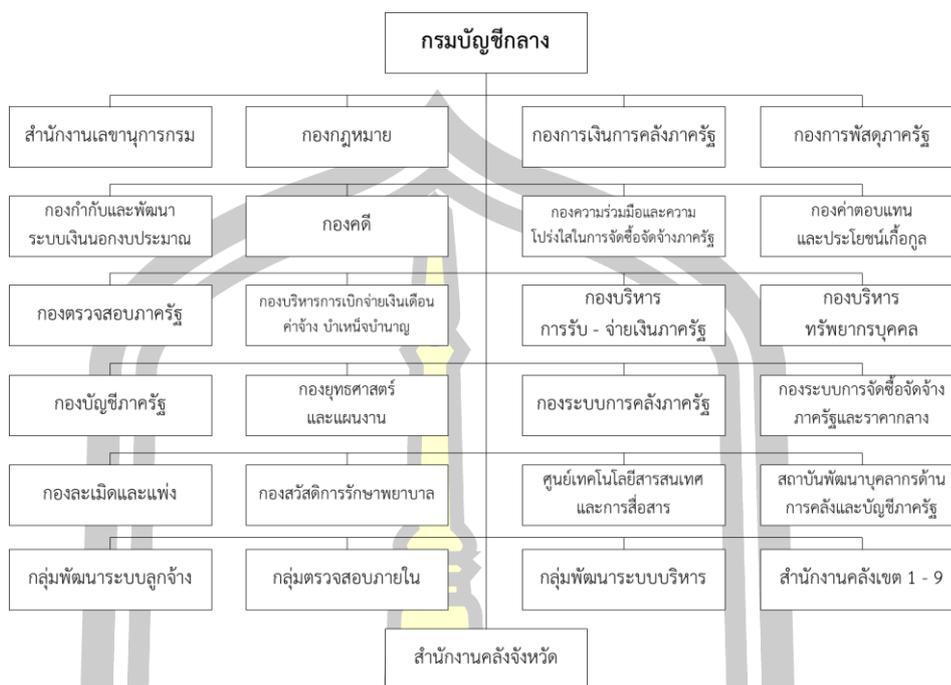
ที่มา : กรมบัญชีกลาง (2564ก)

ภาพประกอบ 1 โครงสร้างสำนักงานคลังเขต และสำนักงานคลังจังหวัดภายในเขต

สำนักงานคลังเขต ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2495 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในกรมบัญชีกลางใหม่ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2495 สำหรับราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งกำหนดให้มี “คลังภาค” ขึ้น รวมทั้งหมด 9 ภาค โดยมีหน้าที่ตรวจตราชี้แจง แสดงความเห็น สั่งกระทำการ และปฏิบัติราชการตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนคำสั่งหรือคำวินิจฉัยของกรมบัญชีกลางและกระทรวงการคลัง บังคับบัญชาคลังจังหวัดและคลังอำเภอภายในภาค รวมทั้งเป็นเจ้าของหน้าที่ช่วยเหลือผู้ว่าราชการภาคอันเป็นหน้าที่ของกรมบัญชีกลางในภาคนั้น ต่อมาปี พ.ศ. 2500 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในกรมบัญชีกลางขึ้นใหม่ โดยประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2500 เปลี่ยนชื่อจาก “คลังภาค” เป็น “คลังเขต” กำหนดให้คลังเขตเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และมีคลังจังหวัดและคลังอำเภอเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่นเดิม ต่อมาปี พ.ศ. 2516 ได้มีการตั้งกองตรวจงานคลังขึ้นภายในกรมบัญชีกลาง และได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักงานคลังเขตเป็นสำนักงานตรวจงานคลัง โดยขึ้นตรงกับกองตรวจงานคลัง กรมบัญชีกลาง และในปี พ.ศ. 2526 สำนักงานตรวจงานคลัง ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานคลังเขตจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคลังเขต 2, 2566 : เว็บไซต์)

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างองค์กร

กรมบัญชีกลางมีวิสัยทัศน์ คือ กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีพันธกิจ ประกอบด้วย (1) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ ด้านกฎหมายการคลัง การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายใน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เงินนอกงบประมาณ ลูกจ้าง และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับการรักษาวินัยและความยั่งยืนทางการคลัง (2) บริหารเงินสศภาครัฐ บริหารการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค (4) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐทางด้านการบริหารการเงินภาครัฐ และ (5) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการคลัง กรมบัญชีกลางมีโครงสร้างตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย ราชการบริหารส่วนกลาง รวม 23 แห่ง และสำนักงานคลังเขต 9 แห่ง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานคลังจังหวัด รวม 76 แห่ง ดังภาพประกอบ 2 (กรมบัญชีกลาง, 2565ก : เว็บไซต์)



ที่มา : กรมบัญชีกลาง (2565ก)

ภาพประกอบ 2 โครงสร้างกรมบัญชีกลาง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัดดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับ ตรวจสอบ และอนุมัติการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดทำรายงานการเงินการคลังของจังหวัด ให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ด้านการเงินการคลัง และการพัสดุภาครัฐแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เร่งรัดและติดตามการใช้จ่ายเงินของจังหวัด และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผู้บริหารสูงสุดประจำสำนักงานคือ คลังจังหวัด และมีโครงสร้างของสำนักงาน ประกอบด้วย 1 ฝ่าย 3 กลุ่มงาน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานระบบการคลัง และกลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด ดังภาพประกอบ 3 (กรมบัญชีกลาง, 2564ข)

2.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานพิมพ์ และงานธุรการทั่วไป
- (2) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา เบิกจ่าย บัญชี และรายงานการเงิน ควบคุมซ่อมแซม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์

- (3) วิเคราะห์ ตรวจสอบ และจัดทำรายงานต้นทุนผลผลิต
- (4) บริหารงานบุคคลของหน่วยงาน
- (5) จัดทำ และบริหาร แผนงาน โครงการ งบประมาณ รวมถึงติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน
- (6) จัดทำคำขอรับเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญของข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงาน
- (7) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ
- (8) ประสานงาน และให้บริการ เตรียมการประชุม และปฏิบัติงานบริหารทั่วไป
- (9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2 กลุ่มงานวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ รวมทั้งสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการเกี่ยวกับกฎหมายการเงินการคลังภาครัฐ
- (2) วิเคราะห์ ตรวจสอบ และจัดทำรายงานการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (3) ให้บริการข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง และการลงทะเบียนในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)
- (4) ควบคุม ตรวจสอบ รายการเบิกจ่าย ตลอดจนใบสำคัญและบันทึกการลด/ล้างยอดลูกหนี้เงินตราของราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน
- (5) ดำเนินการเกี่ยวกับโครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Construction Sector Transparency: CosT) ของหน่วยงานของรัฐในพื้นที่
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดสำนักงานในพื้นที่พิเศษ
- (7) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านการเงินการคลังภาครัฐ
- (8) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการเงินการคลังภาครัฐ
- (9) ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวง/กรม/จังหวัด
- (10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.3 กลุ่มงานระบบการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ รวมทั้งสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการเกี่ยวกับกฎหมายการเงินการคลังภาครัฐ
- (2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานตามระบบ GFMIS

(3) วิเคราะห์ ตรวจสอบ และจัดทำรายงานการเงินจังหวัดและรายงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ GFMS

- (4) ตรวจสอบ อนุมัติรายการขอเบิก และกระบวนการที่เกี่ยวข้องในระบบ GFMS
- (5) ตรวจสอบ ติดตาม และเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ
- (6) ควบคุม ตรวจสอบ รายการเบิกจ่าย ตลอดจนใบสำคัญ และบันทึกการลด/ล้างยอดลูกหนี้เงินตราของราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน
- (7) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการเงินการคลังภาครัฐ
- (8) ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวง/กรม/จังหวัด
- (9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.4 กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ รวมทั้งสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการเกี่ยวกับกฎหมายการเงินการคลังภาครัฐ
- (2) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจจังหวัด รายงานภาวะเศรษฐกิจการคลังจังหวัด และประมาณการเศรษฐกิจจังหวัด ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลการคลังและเศรษฐกิจแก่ส่วนราชการและภาคเอกชน
- (3) วิเคราะห์ เสนอแนะ และสนับสนุนข้อมูลด้านเศรษฐกิจจังหวัดให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาในจังหวัด
- (4) ควบคุม ตรวจสอบ รายการเบิกจ่าย ตลอดจนใบสำคัญ และบันทึกการลด/ล้างยอดลูกหนี้เงินตราของราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน
- (5) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการเงินการคลังภาครัฐ
- (6) ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของคณะผู้บริหารการคลังประจำจังหวัด (คบจ.)
- (7) ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวง/กรม/จังหวัด
- (8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



ที่มา : กรมบัญชีกลาง (2564ก)

ภาพประกอบ 3 โครงสร้างสำนักงานคลังจังหวัด

3. นโยบายและกลยุทธ์ดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัด

การปฏิบัติภารกิจของสำนักงานคลังจังหวัดดำเนินการตามที่กรมบัญชีกลางมอบหมาย และอยู่ภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกรมบัญชีกลาง (ปริยาพร พาสนาวุฒิมงคล, 2553) ปัจจุบันดำเนินงานตามภารกิจภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกรมบัญชีกลาง ปี พ.ศ. 2564 – 2565 ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดและทิศทางในการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี กรมบัญชีกลาง (พ.ศ. 2561 – 2580) รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ (กรมบัญชีกลาง, 2564ค)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นกลไกกำกับการเงินการคลังเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Smart Regulator : SR) ประกอบด้วยงาน 8 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านกฎหมายการคลัง ด้านที่ 2 ด้านบัญชีภาครัฐ ด้านที่ 3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้านที่ 4 ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านที่ 5 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านที่ 6 ด้านเงินนอกงบประมาณ ด้านที่ 7 ด้านลูกจ้าง และด้านที่ 8 ด้านละเมิดและแพ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นกลไกจัดระบบบริหารการเงินการคลังเพื่อการให้บริการที่เป็นเลิศ (Excellence Service : ES) ประกอบด้วยงาน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาและบริหารระบบเศรษฐกิจการคลังส่วนภูมิภาค (CFO) ด้านที่ 3 ด้านการบริหารเงินคงคลังและพัฒนาระบบการคลัง ด้านที่ 4 ด้านการรับ-จ่ายเงินภาครัฐ และด้านที่ 5 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรด้วยระบบดิจิทัล (Digital CGD : DC) ประกอบด้วยงาน 2 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และด้านที่ 2 ด้านการจัดการสารสนเทศ

กรมบัญชีกลางให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และตระหนักว่า บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมบัญชีกลางให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมุ่งสร้างกำลังคนคุณภาพให้สามารถพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมีนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ (กรมบัญชีกลาง, 2564ง)

(1) ด้านโครงสร้างอัตรากำลัง ให้ความสำคัญกับมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนของภาครัฐที่ต้องการลดปัญหากำลังคนของภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ และภาระงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้การบริหารราชการเกิดความคล่องตัวรวดเร็ว และใช้กำลังคนอย่างเต็มศักยภาพและคุ้มค่า ดำเนินการทบทวนโครงสร้างงานและวิเคราะห์อัตรากำลังในทุก 3 – 5 ปี ตามทิศทางขององค์กร เพื่อให้เกิดการจัดแบ่งงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และจัดสรรกำลังคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ ความจำเป็น และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละสายงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบ

(2) ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมาย คือ การสรรหาคนที่ใช่ ใช้ประโยชน์ให้เหมาะสม และรักษาคนที่มีคุณค่า ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง มีการสรรหาคัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว ผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบที่หลากหลายด้วยระบบที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรพร้อมต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เป็นธรรม เชื่อถือได้ เพื่อตอบแทนการทำงานของบุคลากรทั้งในส่วนค่าตอบแทนและความก้าวหน้าตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพโดดเด่นได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม การสัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น สร้างความท้าทายด้วยการหมุนเวียนงาน การนำเสนอความคิด ผลงาน หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อบ่มเพาะให้มีความพร้อมที่จะเติบโตก้าวหน้า และการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต

(3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรแห่งคุณธรรม ยึดถือจริยธรรมเสมือนเป็นร่มคันใหญ่ครอบคลุมในทุกภารกิจขององค์กร โดยความสำเร็จไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายแต่จะต้องถูกต้อง เป็นธรรมและเกิดผลดีต่อส่วนรวม ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ข้อบังคับทางจริยธรรม และประพฤติตน

ในกรอบค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีงาม ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เป็นหลักคิด และหลักดำเนินชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงยกย่องและสร้างความภูมิใจให้แก่บุคลากร ผู้ประพฤติที่ดีมีคุณธรรม

(4) ด้านคุณภาพชีวิต ความสุข และความผูกพัน สรรสร้างให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรด้วยการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง เป็นรากฐานของความผูกพันภายในองค์กร ดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เป็นไปอย่างสมดุล และเหมาะสมกับสภาวะการณ์ พร้อมทั้งจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงดูแลรักษาสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวก และปลอดภัย

ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร และคุณธรรมหลักกรมบัญชีกลาง ถือเป็นคุณธรรมประจำใจที่ยึดถือและปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน รายละเอียด ดังนี้

(1) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ “ซื่อสัตย์โปร่งใส บริการด้วยใจ รักษาวินัย การคลัง รวมพลังพันธมิตร มีหลักคิดพัฒนา” ซื่อสัตย์โปร่งใส หมายถึง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หน่วยงาน และประเทศชาติโดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องดีงามไม่เลือกปฏิบัติ และสามารถตรวจสอบได้ บริการด้วยใจ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่และให้บริการที่ดี รวดเร็ว ด้วยความเต็มใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมุ่งผลสำเร็จต่อผู้รับบริการ รักษาวินัยการคลัง หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มุ่งเน้นการรักษาวินัยทางการคลังเพื่อรักษาผลประโยชน์ของแผ่นดินอันจะทำให้การใช้จ่ายเงินของแผ่นดินเกิดประโยชน์สูงสุด รวมพลังพันธมิตร หมายถึง การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงมีความครอบคลุมกว้างขวาง และมีหลักคิดพัฒนา หมายถึง จะต้องมีการพัฒนาแนวความคิดและหลักการทำงานเสมอ ๆ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน (กรมบัญชีกลาง, 2560ก)

(2) คุณธรรมหลักกรมบัญชีกลาง “HAT” ประกอบด้วย ซื่อสัตย์ (Honesty - H) หมายถึง ตรงต่อเวลา ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รับผิดชอบ (Accountability - A) หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามอำนาจหน้าที่ และภายในกำหนดเวลา ทุ่มเท เสียสละในการทำงานอย่างเต็มที่ ยอมรับผลของการทำงาน และสามัคคี (Teamwork - T) หมายถึง ทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น (กรมบัญชีกลาง, 2560ข)

สรุปได้ว่า สำนักงานคลังจังหวัด เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาค ภายใต้การกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง สังกัดกระทรวงการคลัง มีพันธกิจ คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับ ตรวจสอบ และอนุมัติการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดทำรายงานการเงินการคลังของจังหวัด ให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ด้านการเงินการคลัง และการพัสดุภาครัฐแก่ส่วนราชการ

และหน่วยงานของรัฐ เร่งรัดและติดตามการใช้จ่ายเงินของจังหวัด ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานคลังจังหวัดให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยปรับบทบาทการทำงานภายในให้เป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และปรับโครงสร้างให้มีความสอดคล้องกับบริบทของทีม แบ่งเป็นกลุ่มงานที่มีความรับผิดชอบในภาระงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในกลุ่มงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มงานและองค์กร ประกอบกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในทีมและองค์กร ดังนั้น การพัฒนาผลการดำเนินงานของทีมหรือกลุ่มงานเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมของสำนักงานคลังจังหวัด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษา การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด

แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายภายในทีม

1. ความหมายของความหลากหลายภายในทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของความหลากหลายภายในทีมไว้ ดังนี้

การุณย์ ประทุม (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้อง (เช่น ระดับการศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น) และไม่เกี่ยวข้อง (เช่น เพศ และทัศนคติ เป็นต้น) โดยตรงกับภารกิจของทีม

พรปวีณ์ เพ็ชรคง (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมที่มีมาตั้งแต่กำเนิด ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ อายุ และความแตกต่างที่เกิดขึ้นในภายหลัง ได้แก่ การศึกษา การเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น

พัฒนกร ปานทสุตร (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่ทำให้สมาชิกทีมคน ๆ นั้นแตกต่างไปจากสมาชิกทีมคนอื่น เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ชมญา คินิมาน (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในทีมที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า และ

ไม่สามารถมองเห็นได้เห็นด้วยตาเปล่า เช่น เชื้อชาติ เพศ ความพิการทางร่างกาย อายุ การศึกษา ศาสนา ประสบการณ์ทำงาน รสนิยมทางเพศ และทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

Xu et al. (2019) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง คุณสมบัติระดับทีมหรือกลุ่มที่สะท้อนให้เห็นถึงการกระจายของคุณลักษณะส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกทีม อาจเป็นการกระจายของคุณลักษณะเพียงหนึ่งเดียวหรือมากกว่านั้น

Urionabarretxea et al. (2018) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะทั้งเชิงวัตถุวิสัย (สังเกตเห็นได้ง่าย) และเชิงอัตวิสัย (สังเกตเห็นได้ยาก) ระหว่างสมาชิกที่อยู่ภายในทีมเดียวกันที่ทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความแตกต่างของตนเองจากสมาชิกทีมคนอื่น ๆ

Bodla et al. (2016) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างเกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์และจิตวิทยาระหว่างสมาชิกภายในทีม ที่ต้องทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

Gerpott and Lehmann-Willenbrock (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ผลรวมของความแตกต่างระหว่างสมาชิกทีมซึ่งอาจเป็นความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ (เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ) หรือ ความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับงาน (เช่น ระดับการศึกษา ภูมิหลังด้านหน้าที่การงาน อายุงาน)

Harrison and Klein (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง การกระจายของความแตกต่างระหว่างสมาชิกของทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะร่วมอย่างใดอย่างหนึ่ง

van Knippenberg and Schippers (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ระดับความแตกต่างระหว่างสมาชิกทีมในด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ และคุณลักษณะทางจิตวิทยา ที่อาจส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีมและผลการดำเนินงานของทีม ทั้งในทางบวกและทางลบ

จากความหมายของความหลากหลายภายในทีมข้างต้น สรุปได้ว่า ความหลากหลายภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่มีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับภารกิจของทีมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

2. มิติของความหลากหลายภายในทีม

นักวิจัยทีมงานส่วนใหญ่ อาทิเช่น Harrison et al. (1998) ได้แบ่งความหลากหลายภายในทีม ออกเป็นสองมิติหลัก คือ (1) ความหลากหลายภายนอกหรือทางประชากรศาสตร์ (Surface-level or demographic diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะของสมาชิกทีมที่สามารถมองเห็นได้ง่าย เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น และ (2) ความหลากหลายภายใน (Deep-level diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีม

ที่เกิดจากลักษณะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความชื่นชอบ และบุคลิกภาพ เป็นต้น ดังภาพประกอบ 4 ความหลากหลายภายในทีมสองมิตินี้ ถือเป็นแนวคิดเริ่มต้นที่นำไปสู่การพัฒนามิติของความหลากหลายภายในทีมในเวลาต่อมา เช่น Rosado (2006) และ Daft (2008) ใช้ความหลากหลายภายนอกในการนิยามความหลากหลายระดับปฐมภูมิ (Primary diversity) และใช้ความหลากหลายภายในการนิยามความหลากหลายระดับทุติยภูมิ (Secondary diversity) โดยความหลากหลายระดับปฐมภูมิถูกนิยามว่าเป็นความแตกต่างที่เกิดจากคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เป็นความแตกต่างที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ และความสามารถทางกายภาพ ส่วนความหลากหลายระดับทุติยภูมิถูกนิยามว่าเป็น เป็นความแตกต่างที่บุคคลได้รับการถ่ายทอด และเป็นคุณลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (Work background) ความเชื่อหรือศาสนา ภูมิลาเนา (Geographic location) รายได้ สถานภาพบิดามารดา (Parental status) และสถานภาพทางการสมรส เป็นต้น

ความหลากหลายภายนอก
(Surface-level diversity)

- เพศ (Gender)
- เชื้อชาติ (Ethnicity)
- อายุ (Age)

ความหลากหลายภายใน
(Deep-level diversity)

- บุคลิกภาพ (Personality)
- ค่านิยม (Values)
- ทักษะคติ (Attitudes)

ที่มา : Harrison et al. (1998 อ้างอิงจาก Huszycz and Endres, 2013)

ภาพประกอบ 4 ความหลากหลายภายนอก และความหลากหลายภายใน

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางท่านได้เพิ่มเติมมิติความหลากหลายเพื่อให้มีความครบถ้วนมากขึ้น เช่น โสพิศ หมัดป้อมด้ว (2558) ได้จำแนกความหลากหลาย ออกเป็นสองมิติ คือ (1) ความหลากหลายทางสังคม (Social diversity) หมายถึง ความแตกต่างของคุณลักษณะของประชากร ประกอบด้วย อายุ สัญชาติ เชื้อชาติ และเพศ ซึ่งก็คือ ความหลากหลายภายนอก (2) ความหลากหลายทางค่านิยม (Values diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางความคิดและความเชื่อในเชิงการให้คุณค่าหรือความสำคัญต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งก็คือ ความหลากหลายภายใน และ (3) ความหลากหลายทางข้อมูล (Information diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางคุณลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย การศึกษา และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นมิติที่เพิ่มเติมขึ้นมา

เช่นเดียวกันกับ Hartono et al. (2020) ได้จำแนกความหลากหลาย ออกเป็นสามมิติคือ (1) ความหลากหลายทางสังคม หมายถึง ความแตกต่างที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของประชากร เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ซึ่งก็คือ ความหลากหลายภายนอก (2) ความหลากหลายทางอุดมการณ์ (Ideological diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางค่านิยมส่วนบุคคล เช่น มนุษยนิยม (Humanism) หรือ พื้นฐานความเชื่อ/ความศรัทธา (Faith-based) สมภาคนิยม (Egalitarianism) หรือ เผ่าพันธุ์นิยม (Tribalism) รวมถึงค่านิยมของอัตลักษณ์ทางเพศ สิทธิและเสรีภาพพลเมือง และสิทธิในร่างกายของตนเอง ซึ่งก็คือ ความหลากหลายภายใน และ (3) ความหลากหลายด้านงาน (Work diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และภูมิหลังการศึกษาของบุคคล ซึ่งเป็นมิติที่เพิ่มเติมขึ้นมา

สำหรับการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจนำความหลากหลายระดับปฐมภูมิ ได้แก่ เพศ และช่วงอายุ และความหลากหลายระดับทุติยภูมิ ได้แก่ ระดับการศึกษา และสาขาวิชา มาทำการศึกษา เนื่องจากได้รับความสนใจนักวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างมาก แต่ยังไม่มียานวิจัยที่นำศึกษากับทีมงานของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ในส่วนถัดจากนี้ จึงขอนำเสนอความหมายของความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา

2.1 ความหลากหลายระดับปฐมภูมิ

2.1.1 ความหลากหลายทางเพศ (Gender diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางเพศระหว่างสมาชิกภายในทีม ปัจจุบันมีการศึกษาและให้ความหมายของเพศไว้หลายมุมมอง เพศ อาจหมายถึง โครงสร้างทางกายวิภาค หรือ สรีรวิทยาที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นเพศชาย หรือเพศหญิง เป็นสิ่งที่ธรรมชาติมอบมาให้แต่กำเนิด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “เพศกำเนิด” หรือ อาจหมายถึง เพศสภาพ คือ เพศที่สังคมกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ เมื่อร่างกายเกิดมาเป็นหญิงหรือชาย โดยสังคมและวัฒนธรรมได้หล่อหลอมบทบาทหน้าที่ของความเป็นหญิงและความเป็นชายไว้แตกต่างกัน เช่น ในครอบครัว สังคมกำหนดผู้ชายเป็นหัวหน้าครอบครัวเปรียบเสมือนช้างเท้าหน้า ขณะที่ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลัง รวมถึงเพศทางเลือก อันได้แก่ เกย์ กะเทย ทอม และดี เป็นต้น (กฤตยา อาชวนิจกุล, 2554) หรือ อาจหมายถึง อัตลักษณ์ (Identity) ทางเพศ คือ การที่สังคมกำหนดหรือหล่อหลอมลักษณะเฉพาะให้ความเป็นหญิงและชาย เช่น สังคมกำหนดว่า “เป็นชายต้องอดทน อย่าให้ใครเห็นน้ำตา” เป็นต้น (ดารุณี จงอุดมการณ์ และคณะ, 2554) ตามแนวคิดความหลากหลายภายในทีมงานของ Harrison and Klein (2007) ความหลากหลายทางเพศภายในทีม สะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างทางเพศ จะทำให้เกิดการแบ่งแยกสมาชิกทีมออกเป็น 2 กลุ่ม ทีมที่มีสมาชิกเป็นเพศเดียวกันทั้งหมดจึงเป็นทีมที่ไม่มีความหลากหลายทางเพศ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกเพศหญิงและเพศชายในสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก (เช่น เพศชาย 1 หรือ 2 คน เพศหญิง 8 หรือ 9 คน) เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางเพศในระดับต่ำ เนื่องจากโอกาสที่สมาชิกทีมจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างทางเพศมีน้อย

ความหลากหลายทางเพศในระดับสูงจึงสะท้อนจากการที่ทีมมีสัดส่วนสมาชิกเพศหญิงและเพศชาย จำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ซึ่งทำให้มีโอกาสสูงขึ้นที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีม ในรูปแบบที่ความคิด และการแสดงออก โดยเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่มเพศเกิดความโดดเด่น และทำให้สมาชิกทีมเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างที่สามารถทำให้เกิดอคติเชิงความรู้สึกต่อเพศตรงข้าม อันอาจส่งผลให้ความถี่ในการประสานงานร่วมมือกันลดน้อยลง (การุณย์ ประทุม, 2563) ในการศึกษาครั้งนี้ นิยามความหลากหลายทางเพศว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะ โครงสร้างทางกายวิภาค หรือสรีรวิทยาที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย หรือความแตกต่างทางรสนิยม ทางเพศและการแสดงออก ซึ่งประกอบด้วย เพศชาย เพศหญิง และเพศทางเลือก

2.1.2 ความหลากหลายทางช่วงอายุ (Generational diversity) หมายถึง ความแตกต่างของช่วงวัยระหว่างสมาชิกภายในทีม ช่วงอายุ หรือ นิยมเรียกว่า เจเนอเรชัน (Generation) เป็นการจำแนกบุคคลตามช่วงเวลาปีเกิด ซึ่งมีการเติบโตผ่านประสบการณ์หรือ เหตุการณ์สำคัญที่เหมือนกัน จึงทำให้กลุ่มบุคคลในช่วงอายุเดียวกันมีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือ รูปแบบการใช้ชีวิตคล้ายคลึงกัน (พิชชากร จวงวานิชย์, 2560; Kopperschmidt, 2000) ในปัจจุบัน องค์กรมีความแตกต่างทางช่วงอายุหลัก ๆ 4 ช่วงอายุ ได้แก่ (1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2486 – 2505 อยู่ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากการสิ้นสุดลง ของสงครามโลก และอัตราการเกิดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว คนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์จึงเป็นคนที่ทุ่มเท กับการทำงาน มีความอดทน ชอบทำงานที่มีความมั่นคง จงรักภักดีต่อองค์กร และให้ความสำคัญ กับหน้าที่พลเมือง (2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 – 2526 อยู่ในช่วงเศรษฐกิจของโลกเริ่มมั่นคง วัฒนธรรมสมัยใหม่เริ่มเฟื่องฟู เพศหญิงเริ่มทำงานนอกบ้านมากขึ้น คนกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์จึงเป็นคนที่ไม่ชอบความเป็นทางการ มีความคิดสร้างสรรค์ รักความเป็นอิสระ และชอบทำงานที่มีความท้าทาย (3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2527 – 2546 อยู่ในช่วงที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างก้าวกระโดด คนกลุ่มเจเนอเรชันวายจึงเป็นคนที่มีความคิด สร้างสรรค์ สามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี มีความมุ่งมั่น สามารถ ทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี แต่ไม่ค่อยมีความอดทนเท่าใดนัก และ (4) เจเนอเรชันแซด (Generation Z) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2556 อยู่ในยุคของเทคโนโลยี เศรษฐกิจเริ่มถดถอย เกิดการก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และมีความหลากหลายทางสังคมมากขึ้น คนกลุ่มเจเนอเรชันแซด จึงเป็นคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี สามารถพัฒนาและเรียนรู้ ได้อย่างรวดเร็ว ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า มองโลกในแง่ดี รวมถึงการยอมรับในความแตกต่าง ทางเพศมากขึ้น (กุลฤดี โชติรัตน์, 2563; ภูเบศร์ สมุทรจักร และคณะ., 2563) ตามแนวคิด ความหลากหลายภายในทีมงานของ Harrison and Klein (2007) ความหลากหลายทางอายุ ภายในทีม สะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างทางอายุจะทำให้เกิดการแบ่งแยกสมาชิกออกเป็น

2 กลุ่ม คือ ทีมที่มีสมาชิกอยู่ในช่วงอายุเดียวกัน เป็นทีมที่ไม่มีความแตกต่างทางช่วงอายุ ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีอายุแตกต่างกัน เช่น ภายในทีมมีสมาชิกที่มีอายุมาก 1 คน และสมาชิกที่มีอายุน้อย 8 คน (ค่าเฉลี่ยอายุของทีมจะอยู่ในระดับต่ำ) หรือ ทีมที่มีสมาชิกที่มีอายุน้อย 1 คน และที่เหลือเป็นสมาชิกที่มีอายุมาก 8 คน (ค่าเฉลี่ยอายุของทีมจะอยู่ในระดับสูง) เป็นทีมที่ความหลากหลายทางช่วงอายุในระดับต่ำ เนื่องจากโอกาสที่สมาชิกจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างทางช่วงอายุมีน้อย ทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุในระดับสูง เป็นทีมที่มีสัดส่วนของสมาชิกที่มีอายุมากและสมาชิกที่มีอายุน้อยใกล้เคียงกัน จึงมีโอกาสทำให้เกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ รูปแบบการทำงาน ความต้องการ และวิธีการสื่อสาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ และทำให้สมาชิกที่มีรู้สึกถึงความแตกต่างที่สามารถทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานร่วมกับสมาชิกที่มีความแตกต่างทางช่วงอายุกับตนเอง และท้ายที่สุดอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมได้ (พรปวีณ์ เพ็ชรคง, 2563) ในการศึกษาครั้งนี้ นิยามความหลากหลายทางช่วงอายุว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับช่วงเวลาปีเกิด ที่ทำให้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อันก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างสมาชิกทีมที่เกิดในช่วงเวลาปีเกิดที่แตกต่างกัน

2.2 ความหลากหลายระดับพุทธิภูมิ

2.2.1 ความหลากหลายทางการศึกษา (Educational diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางการศึกษาที่วัดจากวุฒิการศึกษาสูงสุดระหว่างสมาชิกภายในทีม เช่น ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก (Yadav and Lenka, 2020) การศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย แบ่งการศึกษากออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาศึกษาประมาณ 2 – 3 ปี ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญา มุ่งเน้นให้บุคคลสามารถพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพระดับกลาง เพื่อให้มีความสามารถในการเริ่มประกอบอาชีพได้ (2) ระดับปริญญาตรี หรือระดับบัณฑิต ระยะเวลาศึกษาประมาณ 4 - 6 ปี มุ่งเน้นให้บุคคลพัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาในระดับสูง เพื่อให้สามารถนำทฤษฎีไปประยุกต์กับการทำงานทางวิชาการและวิชาชีพ และ (3) ระดับสูงกว่าปริญญาตรี หรือระดับมหาบัณฑิต ได้แก่ ปริญญาโท (ปริญญาโท) และปริญญาเอก (ปริญญาเอก) มุ่งเน้นให้บุคคลพัฒนาความรู้และทักษะในสาขาวิชาการเฉพาะทางให้มีความชำนาญมากขึ้น เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ความก้าวหน้า และความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการศึกษาค้นคว้า วิจัยและพัฒนา (สถิตพร คำสด, 2559; สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, 2564 : เว็บไซต์; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564 : เว็บไซต์) ตามแนวคิดความหลากหลายภายในทีมของ Harrison and Klein (2007 อ้างอิงจาก Curşeu et al., 2012) ความหลากหลายทางการศึกษาภายในทีม สะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างทางการศึกษา จะทำให้เกิดการแบ่งแยกสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม ทีมที่มีวุฒิการศึกษาในระดับเดียวกัน จึงเป็นทีม

ที่ไม่มี ความหลากหลายทางการศึกษา ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความแตกต่างในวุฒิการศึกษา ในสัดส่วนที่ต่างกันอย่างมาก (เช่น วุฒิปริญญาตรี 7 คน วุฒิปริญญาโท 1 คน) เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางการศึกษาในระดับต่ำ เนื่องจากโอกาสที่สมาชิกจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างทางการศึกษามีน้อย ความหลากหลายทางการศึกษาในระดับสูงจึงสะท้อนจากการที่ทีมมีสัดส่วนสมาชิกที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันในจำนวนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก (เช่น วุฒิปริญญาตรี 4 คน วุฒิปริญญาโท 4 คน) ซึ่งทำให้มีแนวโน้มสูงที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมจากรูปแบบประสบการณ์ทางการศึกษา ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็น อันเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนที่มีวุฒิการศึกษาใกล้เคียงกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างที่สามารถกระทบต่อความสัมพันธ์หรือความรู้สึก ไม่พึงพอใจต่อกันได้ ทำให้ทีมมีความถนัดในการประสานงานลดน้อยลง การร่วมมือของสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ และกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของทีม (จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์, 2557; Guo et al., 2021) ในการศึกษาครั้งนี้ นิยามความหลากหลายทางการศึกษาว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

2.2.2 ความหลากหลายทางสาขาวิชา (Disciplinary diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางขอบเขตเนื้อหาสาระทางวิชาการที่สมาชิกได้รับจากสถาบันการอุดมศึกษา โดยที่ สาขาวิชาเป็นการจำแนกประเภทของความรู้ตามหลักสูตรการเรียนการสอนทางวิชาการ ในระดับอุดมศึกษา (Tight, 2020) ซึ่งสามารถจัดประเภทของสาขาวิชาตามมาตรฐานสากล การจัดจำแนกการศึกษา (the International Standard Classification of Education: ISCED) ออกเป็น 11 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ (1) โปรแกรมทั่วไป และคุณสมบัติ (Generic programmes and qualifications) (2) การศึกษา (Education) เช่น ศึกษาศาสตร์ (3) ศิลปะและมนุษยศาสตร์ (Arts and humanities) เช่น วิจารณ์ศิลป์ ประวัติศาสตร์ และภาษาศาสตร์ (4) สังคมศาสตร์ วารสารศาสตร์ และ สารสนเทศ (Social sciences journalism and information) เช่น จิตวิทยา และวารสารศาสตร์ (5) การบริหารธุรกิจ และกฎหมาย (Business administration and law) เช่น การบัญชี การจัดการ การตลาด และนิติศาสตร์ (6) วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ คณิตศาสตร์ และสถิติ (Natural sciences, mathematics and statistics) เช่น ชีววิทยา วิทยาศาสตร์และสิ่งแวดล้อม ฟิสิกส์ และสถิติ (7) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies: ICTs) (8) วิศวกรรม อุตสาหกรรม และการก่อสร้าง (Engineering, manufacturing and construction) เช่น วิศวกรรมเคมี การเหมืองแร่ และวิศวกรรมโยธา (9) เกษตรศาสตร์ วนศาสตร์ การประมง และ สัตวแพทย์ (Agriculture, forestry, fisheries and veterinary) (10) สุขภาพและสวัสดิการ (Health and welfare) เช่น ทันตแพทย์ แพทยศาสตร์ และสังคมสงเคราะห์ (11) งานบริการ

(Services) เช่น คหกรรมศาสตร์ การโรงแรม อนามัยชุมชน และการบริการขนส่ง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2558 : เว็บไซต์) สาขาวิชาจึงเป็นพื้นฐานความรู้ที่สำคัญในการหล่อหลอมให้บุคคลมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้ (Bell et al., 2011) ตามแนวคิดของ Harrison and Klein (2007 อ้างอิงจาก Curşeu et al., 2012) ความหลากหลายทางสาขาวิชาภายในทีม สะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างทางสาขาวิชาจะทำให้เกิดการจัดประเภทความรู้และความเชี่ยวชาญของสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม ทีมที่สมาชิกสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน จึงเป็นทีมที่ไม่มีความหลากหลายทางสาขาวิชา ทีมที่ประกอบด้วยสาขาวิชาในสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก (เช่น วิศวกรรม 1 คน และการตลาด 7 คน) เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางสาขาวิชาในระดับต่ำ เนื่องจากโอกาสที่สมาชิกจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างทางสาขามีน้อย ความหลากหลายทางสาขาวิชาในระดับสูง จึงสะท้อนจากการที่ทีมที่สัดส่วนสมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกันเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก (เช่น วิศวกรรม 4 คน และการตลาด 4 คน) ซึ่งมีโอกาสสูงที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมในรูปแบบของพื้นฐานความรู้ที่สมาชิกสำเร็จการศึกษา ทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างที่ทำให้กระทบต่อความสัมพันธ์ภายในทีมได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การแบ่งปันความรู้ภายในทีม รวมถึงความถี่ในการติดต่อประสานงานการลดลง (Diogo, 2021) ในการศึกษาครั้งนี้ นิยามความหลากหลายทางสาขาวิชาว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับเนื้อหาของความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการทำงานที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

3. ความสำคัญของความหลากหลายภายในทีม

3.1 ความสำคัญของความหลากหลายทางเพศ

ทีมงานที่สมาชิกภายในทีมมีความแตกต่างกันในด้านเพศสามารถส่งผลทางบวกต่อทีม ได้แก่ (1) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจที่รอบคอบ เนื่องจาก เพศชายและเพศหญิงมีประสบการณ์ชีวิตที่ไม่เหมือนกัน การที่ภายในทีมมีความหลากหลายทางเพศจึงทำให้มีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหา ช่วยลดความเอนเอียงในการตัดสินใจแบบเหมารวมทางเพศ นอกจากนี้ โดยทั่วไป เพศชายมักคิดถึงผลลัพธ์โดยรวมของวิธีการทำงาน ขณะที่เพศหญิงจะคำนึงถึงรายละเอียดปลีกย่อยของผลลัพธ์ ทำให้ความหลากหลายทางเพศสามารถช่วยส่งเสริมคุณภาพในการตัดสินใจของทีมได้ ("ทำไมความหลากหลายของพนักงาน...", 2562) (2) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีขึ้น เนื่องจาก โดยทั่วไป เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองมากกว่าเพศชาย และมีทักษะในการตีความอวัจนภาษา (สีหน้า

ท่าทางขณะสนทนา) ได้ดีกว่า มีความรู้สึกไวต่อความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสนทนาเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้นในการทำงานร่วมกัน ทีมที่มีสัดส่วนของสมาชิกทีมเพศหญิงใกล้เคียงกับเพศชายจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนากระบวนการทำงานของทีมและเพิ่มความร่วมมือภายในทีมได้ดีกว่าทีมที่มีสมาชิกทีมเป็นเพศชายทั้งหมดหรือมีสมาชิกเพศหญิงที่สัดส่วนน้อยมาก ("ทำไมความหลากหลายของพนักงาน...", 2562) และ (3) ทำให้ทีมสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เนื่องจาก เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะสามารถอธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ดีกว่าเพศชาย มีทักษะทางภาษาและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสาร สามารถเข้าใจถึงอารมณ์และความรู้สึกของลูกค้าได้เป็นอย่างดี การที่ภายในทีมมีความหลากหลายทางเพศจะช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น และทำให้ทีมสามารถพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของทีม (โชติกา เศรษฐธัญญการ, 2562; Hunt et al., 2015)

แม้ว่าความหลากหลายทางเพศอาจส่งผลทางบวกต่อทีม แต่ก็อาจส่งผลทางลบต่อทีมได้เช่นกัน คือ (1) ทีมที่มีความหลากหลายทางเพศสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้ เนื่องจาก เพศเป็นคุณลักษณะทางกายภาพเด่นชัดที่บุคคลมักใช้ในการแบ่งแยกตนเองออกจากผู้อื่น โดยทั่วไปบุคคลมักมีความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ และมีความถี่ในการมีปฏิสัมพันธ์ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพศเดียวกันมากกว่าเพศตรงกันข้าม นอกจากนี้ เพศเดียวกันมักมีความสนใจและรูปแบบความคิดที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มีโอกาสที่ความหลากหลายทางเพศในระดับสูงจะทำให้เกิดการแบ่งแยกภายในทีมตามเพศ ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการที่ดี การแบ่งแยกเป็นสองกลุ่มภายในทีมสามารถนำไปสู่สัมพันธภาพที่ไม่ดีและสร้างความขัดแย้งภายในทีมขึ้นได้ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการทำงานของทีมขาดความราบรื่นและอาจขัดขวางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม (Curseu and Schrujijer, 2010) (2) ทีมที่มีความหลากหลายทางเพศสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านงานได้ เนื่องจาก รูปแบบการทำงานของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกัน โดยทั่วไปเพศชายมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการ จึงเน้นการออกคำสั่งมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงมีลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตย จึงเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าเพศชาย รูปแบบการทำงานที่ไม่เหมือนกันของเพศชายและเพศหญิงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในทีม (Bear and Woolley, 2011; Chua and Jin, 2020)

3.2 ความสำคัญของความหลากหลายทางช่วงอายุ

ทีมงานที่สมาชิกภายในทีมมีความแตกต่างกันในด้านช่วงอายุสามารถส่งผลทางบวกต่อทีม ได้แก่ (1) ทำให้ทีมมีมุมมองที่หลากหลายรูปแบบทั้งจากสมาชิกที่มีอายุน้อยซึ่งมักแสดงความคิดเห็นนอกกรอบ มีข้อมูลเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีข่าวสารที่ทันสมัย ไปจนถึงสมาชิกที่มี

อายุมากกว่า มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานมานาน มีความเข้าใจกลวิธีในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบกว่า เข้าใจผู้บริโภคมากกว่า และมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่มองรอบด้านและเข้าใจชัดเจนมากกว่า เมื่อนำมารวมกันแล้วจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ เพื่อการนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาวิธีการทำงานของทีมเพิ่มมากขึ้น (Rietzschel and Zacher, 2015) (2) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม สมาชิกที่มีอายุมากย่อมมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าสมาชิกที่อายุน้อย ทำให้สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้แก่สมาชิกอายุน้อยกว่าได้ ในขณะเดียวกัน สมาชิกที่มีอายุน้อยมีประสบการณ์การทำงานไม่มากเท่าใดนัก แต่สามารถให้การสนับสนุน และช่วยเหลือสมาชิกที่มีอายุมากกว่าในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานภายในทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงทำให้สมาชิกได้มีการปฏิสัมพันธ์ พูดคุย สื่อสาร และสร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมมากขึ้น รวมถึงพัฒนาความรู้และทักษะที่อาจเป็นข้อจำกัดของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ (พรปวีณ์ เพ็ชรคง, 2563) (3) ทำให้ประสิทธิผลของทีมดีขึ้น หากเปรียบเทียบกับทีมที่ไม่มีความแตกต่างทางช่วงอายุ กล่าวคือ สมาชิกภายในทีมมีอายุใกล้เคียงกัน หรืออยู่ในช่วงอายุเดียวกัน เช่น ทีม A สมาชิกภายในทีมเกิดในเจนเนอเรชันเอ็กซ์หรือทีม B สมาชิกภายในทีมเกิดในเจนเนอเรชันวาย เป็นต้น ทีมที่มีสมาชิกอยู่ในช่วงอายุเดียวกันก็มักจะมีความคิด ทัศนคติ หรือผ่านประสบการณ์การทำงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงอาจทำให้มีวิธีการแก้ไขปัญหา มุมมองในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจของทีมเอนเอียงไปในทิศทางเดียวกันได้ ในขณะที่ทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างทางช่วงอายุ ซึ่งอาจประกอบไปด้วยเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายจะเกิดการผสมผสานความแตกต่างระหว่างทัศนคติ ความคิด ประสบการณ์ และมุมมองในการทำงานของสมาชิก ทำให้ทีมมีแนวคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ดีกว่า รวมทั้งมีทางเลือกในการตัดสินใจที่หลากหลายมากขึ้น (Backes-Gellner and Veen, 2012) (4) ทำให้เกิดนวัตกรรมภายในทีม สมาชิกที่มีอายุน้อยมักจะมีความสนใจในเทคโนโลยี นวัตกรรม และแนวความคิดที่แปลกใหม่มากกว่าสมาชิกที่มีอายุมาก ซึ่งสมาชิกที่มีอายุน้อยมีประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนักและมีความกระตือรือร้นในการค้นหาสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ทำให้มีมุมมองในการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างจากสมาชิกที่มีอายุมากกว่า จึงสามารถนำเสนอแนวคิดที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานภายในทีม และอาจเป็นสิ่งที่สมาชิกที่มีอายุมากกว่ามองข้ามไป ประกอบกับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานของสมาชิกที่มีอายุมากกว่า การผสมผสานความแตกต่าง จึงทำให้ทีมสามารถสร้างสรรค์วิธีการหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมและองค์กรได้มากขึ้น (Choi, 2007; Rietzschel and Zacher, 2015)

แม้ว่าความหลากหลายทางช่วงอายุอาจส่งผลทางบวกต่อทีม แต่ก็อาจส่งผลลบต่อทีมได้เช่นกัน คือ (1) ทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้ เนื่องจาก ช่วงอายุเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้านทัศนคติ ความคิด บุคลิกภาพ และพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิก การที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นการพบปะ พูดคุย การติดต่อประสานงาน หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันได้ เช่น สมาชิกที่มีอายุมากอาจมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือรู้สึกว่าตนเองถูกท้าทาย หากสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าได้พูดคุยหรือสอบถามถึงแนวปฏิบัติหรือวิธีการทำงานของสมาชิกที่มีอายุมากกว่า ในขณะที่เดียวกันสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าอาจรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือรู้สึกว่าตนเองถูกควบคุม หากสมาชิกที่มีอายุมากกว่าได้ทำการพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานและให้คำแนะนำแก่ตนเอง (พรปวีณ์ เพ็ชรคง, 2563) (2) ทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านงานได้ โดยทั่วไป สมาชิกที่อยู่ในช่วงอายุเดียวกันมักจะมีรูปแบบการทำงานและแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกัน ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกอยู่ในช่วงอายุที่แตกต่างกัน ก็มักจะมีรูปแบบการทำงานและแรงจูงใจที่แตกต่างกันด้วย เช่น สมาชิกที่มีอายุมากกว่ามีความพึงพอใจกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ของตนเอง และไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก มีความมุ่งมั่นและทำงานอย่างหนัก เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง ในขณะที่สมาชิกที่มีอายุน้อยกว่ามักจะทำงานอย่างชาญฉลาด ไม่ทำงานหนักจนเกินไป มีความยืดหยุ่นในการทำงานค่อนข้างสูง การทำงานร่วมกันของสมาชิกที่มีความแตกต่างทางช่วงอายุจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของทีม ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการดำเนินงานของทีมได้ (พรปวีณ์ เพ็ชรคง, 2563; Brčić and Mihelič, 2015) (3) ทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง อาจทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในทีม เนื่องจากสมาชิกแต่ละช่วงอายุมีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน เช่น เจเนอเรชันวายนิยมใช้วิธีการสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นอีเมลหรือข้อความที่สามารถตอบโต้กันได้ทันที ในขณะที่เบบี้บูมเมอร์นิยมใช้วิธีการสื่อสารโดยตรงที่มีการพบปะพูดคุยระหว่างกันหรือผ่านทางโทรศัพท์มากกว่า วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันจึงอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อน หรือไม่เข้าใจระหว่างกันได้ (Downs, 2019)

3.3 ความสำคัญของความหลากหลายทางการศึกษา

ทีมงานที่สมาชิกมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษามีผลทางบวกต่อทีม ได้แก่ (1) ทำให้กระบวนการตัดสินใจของทีมดีขึ้น เนื่องจาก ความแตกต่างในระดับการศึกษาทำให้สมาชิกมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน การที่ภายในทีมมีความหลากหลายทางการศึกษาจึงทำให้ทีมมีตัวเลือกที่หลากหลายมากขึ้น โดยที่สมาชิกภายในทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในรูปแบบการทำงานและวิธีการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ทีมมีกระบวนการตัดสินใจภายในทีม

เป็นไปอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่ดีที่สุดต่อการทำงานในภาพรวมของทีม (Jansen and Searle, 2021) (2) ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีม เนื่องจาก การศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน ทำให้สมาชิกทีมมีความรู้ในเนื้อหาสาระที่ไม่เหมือนกัน โดยที่การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มุ่งเน้นให้บุคคลมีความรู้และทักษะเชิงวิชาชีพในระดับกลาง ระดับปริญญาตรีมุ่งเน้นให้บุคคลมีความรู้ ในทฤษฎีตามสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ในระดับสูง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ และระดับ บัณฑิตศึกษามุ่งเน้นการคิดและวิเคราะห์ ทำให้บุคคลสามารถต่อยอดความรู้เดิมของตนเอง ให้มีความรู้และความชำนาญในสาขาวิชาชีพมากขึ้น (สถิตาพร คำสด, 2559) การที่ภายในทีม มีความหลากหลายทางการศึกษาจึงทำให้ทีมมีกระบวนการคิดและวิเคราะห์ที่ดีขึ้น อันเป็นผลมาจาก มุมมองและรูปแบบในการทำงานที่ของสมาชิกที่มีความหลากหลายทางการศึกษา ซึ่งช่วยให้ ทีมสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bell et al., 2011)

แม้ว่าความหลากหลายทางการศึกษาอาจส่งผลทางบวกต่อทีม แต่ก็อาจส่งผล ทางลบต่อทีมได้เช่นกัน คือ (1) ทีมที่มีความหลากหลายทางการศึกษาสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง ด้านความสัมพันธ์ได้ เนื่องจาก การศึกษาเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคคลมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ และ ค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน โดยทั่วไป บุคคลที่มีการศึกษาในระดับเดียวกันมีแนวโน้มที่จะปฏิสัมพันธ์พูดคุย พบปะ หรือแบ่งปันประสบการณ์การทำงานระหว่างกันมากกว่าบุคคลที่มีความแตกต่างจากตนเอง การที่สมาชิกภายในทีมมีการเลือกปฏิสัมพันธ์เฉพาะกับสมาชิกในระดับการศึกษาเดียวกันจะกระทบต่อ ความสัมพันธ์ในภาพรวมของทีม ทำให้ความถี่ในการติดต่อประสานงานลดลง รวมถึงสมาชิกอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานภายในทีมเท่าที่ควร (Guo et al., 2021; Wiersema and Bird, 1993) (2) ทีมที่มีความหลากหลายทางการศึกษาสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านงานได้ เนื่องจาก การศึกษาเป็นสิ่งพื้นฐานที่สังคมได้แบ่งแยกหรือจัดประเภทคนหรือกลุ่มคนออกจากกัน โดยทั่วไป บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ทัศนคติและความพร้อมในการทำงานมากกว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า (สุพานี สุธัญวานิช, 2552) ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนการสอน ในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่น ระดับปริญญาตรี มุ่งเน้นให้บุคคลมีความรู้ และสามารถนำไป ประยุกต์ในการทำงานทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ ในขณะที่ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มุ่งเน้นให้บุคคล ได้พัฒนาความรู้และทักษะในสาขาวิชาเฉพาะทางให้ชำนาญมากขึ้น (สถิตาพร คำสด, 2559) การที่ภายในทีมมีความหลากหลายทางการศึกษาจะทำให้เกิดความขัดแย้งด้านงานได้ อันเป็นผลมาจาก ความแตกต่างของความรู้ ความสามารถและรูปแบบการทำงานที่สมาชิกลำมาปรับใช้กับกระบวนการ ทำงานของทีม ซึ่งอาจทำให้ความร่วมมือในการทำงานภายในทีมอยู่ในระดับต่ำ และกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายในภาพรวมของทีม (จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์, 2557; Joshi and Roh, 2009)

3.4 ความสำคัญของความหลากหลายทางสาขาวิชา

ทีมงานที่สมาชิกมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษสามารถส่งผลทางบวกต่อทีม คือ ทำให้ทีมมีมุมมองที่กว้างขึ้น เนื่องจาก พื้นฐานการศึกษาทำให้สมาชิกมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน การที่ภายในทีมมีความหลากหลายทางสาขาวิชาจึงทำให้ทีมสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ในสาขาวิชาที่แตกต่างกันได้มากขึ้น ช่วยให้ทีมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงมุมมองในการทำงานและความรู้ในสาขาวิชาเฉพาะร่วมกันได้ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนากระบวนการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bell et al., 2011; Dahlin et al., 2005)

แม้ว่าความหลากหลายทางสาขาวิชาอาจส่งผลทางบวกต่อทีม แต่ก็อาจส่งผลทางลบต่อทีมได้เช่นกัน คือ (1) ทีมที่มีความหลากหลายทางสาขาวิชาสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้ เนื่องจาก พื้นฐานทางการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพทัศนคติ และค่านิยมเฉพาะที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละสาขาวิชาชีพ การทำงานร่วมกันของสมาชิกที่มีความแตกต่างทางสาขาวิชาจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ในภาพรวมของทีม ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน อันเป็นผลมาจากมุมมองหรือวิธีการตีความหมายของสมาชิกที่ไม่เหมือนกัน ทำให้สมาชิกอาจเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรืออึดอัดใจที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนสมาชิก และท้ายที่สุดอาจจะกระทบต่อภาพรวมการทำงานของทีมและประสิทธิภาพของทีมลดลงได้ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558; Franco et al., 2011) (2) ทีมที่มีความหลากหลายทางสาขาวิชาสูง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านงานได้ เนื่องจาก รูปแบบความคิดและประสบการณ์ทางการศึกษาที่แตกต่างกันได้หล่อหลอมให้บุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกภาพเฉพาะในสาขาวิชาที่ตนได้สำเร็จการศึกษา เช่น วิศวกรจะเน้นทฤษฎีและเหตุผลเป็นหลัก ทำให้มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาเชิงลึกได้เป็นอย่างดี ในขณะที่นักการตลาดมักจะทำงานแข่งกับเวลา ถ้าได้กำไร ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีมุมมองรอบที่รอบด้านมากกว่า ความหลากหลายทางสาขาวิชาภายในทีมจึงอาจทำให้สมาชิกเกิดความขัดแย้งด้านงานได้ และมีแนวโน้มจะเกิดปัญหาการสื่อสารภายในทีมจากรูปแบบความคิดหรือมุมมองที่ไม่เห็นพ้องตรงกัน และส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ในการทำงานภายในทีม หากทีมไม่มีสามารถจัดการความขัดแย้งด้านงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ ก็อาจจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558; Diogo, 2021) และทำให้ความพึงพอใจต่อการทำงานของทีมอยู่ในระดับที่ลดลง (De Dreu and Weingart, 2003)

สรุปได้ว่า ความหลากหลายภายในทีมสามารถส่งผลต่อทีมงานทั้งในทางบวกคือ ช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานของทีมให้เพิ่มสูงขึ้น และทางลบคือ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีมด้วยเหตุนี้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีความสนใจทำการศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด

ในประเทศไทย รายละเอียดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมนำเสนอในหัวข้อถัดจากนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม

1. ความหมายของความขัดแย้งภายในทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของความขัดแย้งภายในทีมไว้ ดังนี้

อุไร สัมเกลี้ยง และคณะ (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมตั้งแต่สองคน หรือมากกว่าสองคนขึ้นไปมีความคิดเห็นในทิศทางตรงกันข้าม ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือไม่สามารถเข้าใจกันได้ ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างของตัวบุคคล ในด้านความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ หรือการสื่อสาร เป็นต้น

นิติพล ภูตะโชติ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง สถานการณ์หรือการกระทำของสมาชิกทีมที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้เกิดบรรลุผลตามเป้าหมาย เนื่องจากมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือไม่ไปทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของทั้งสองฝ่าย

วรัญญา กล้วผิต (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตรระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้เกิดการขัดขวางหรือสกัดกั้น เพื่อไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุตามเป้าหมาย

ชลธิศ ดาราวงษ์ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง ความรู้สึกคับข้องใจระหว่างสมาชิกภายในทีม ทำให้ไม่สามารถเข้าใจกันได้ หรือไม่ต้องการปรองดองกัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายภายในทีมมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ความเห็น การรับรู้ ค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมาย ประสบการณ์ ผลประโยชน์ และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้องด้วย ไม่พึงพอใจ พยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

นิรมล กลัดสมบุรณ์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างทางความคิดเห็นหรือความเชื่อของสมาชิกทีม ทำให้ไม่สามารถแบ่งปันเป้าหมาย ความสนใจ หรือการทำงานร่วมกันได้ ซึ่งมักจะแสดงออกทางวาจาหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตรงกันข้าม

พนิดา นันทฤกษ์มิชัย (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีม โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามป้องกันหรือบิบบังคับ และอีกฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะต่อต้านเพื่อผลประโยชน์บางอย่าง

Greer and Dannals (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมในด้านการรับรู้ ความสนใจ และเป้าหมายการทำงาน ที่ไม่สามารถเข้ากันได้

De Dreu and Gelfand (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกทีมรับรู้ถึงความแตกต่าง และเกิดการต่อต้านระหว่างตนเองกับเพื่อนสมาชิก

Champoux (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง ความสงสัย ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในทีม อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมการทำงานที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ทำให้มีปฏิกิริยาต่อต้านหรือขัดขวางกันในเรื่องต่าง ๆ

Jehn (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกถึงความแตกต่างด้านมุมมองทางความคิด หรือการที่สมาชิกทีมไม่สามารถเข้ากันได้

จากความหมายของความขัดแย้งภายในทีมข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งภายในทีม หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกทีมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่สมาชิกภายในทีมตั้งแต่สองขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม จนทำให้เกิดเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความราบรื่นในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

2. ประเภทของความขัดแย้งภายในทีม

นักวิจัยที่มงานทำการจำแนกประเภทของความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นหลายประเภทแตกต่างกันไปตามความสนใจในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น Jehn (1995) ได้แบ่งความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นสองประเภทหลัก คือ

(1) ความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict) หรือ ความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) หมายถึง การที่สมาชิกทีมมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานภายในทีม จนทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มย่อยที่มีความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน

(2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) หรือ ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective conflict or Emotional conflict) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่ไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกภายในทีม ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียด ความเกลียดชัง และความรำคาญใจต่อกัน

ความขัดแย้งภายในทีมทั้งสองประเภทนี้ถือว่าได้รับความนิยมนและเป็นแนวคิดเริ่มต้นที่นำไปสู่การพัฒนาประเภทความขัดแย้งภายในทีม อย่างไรก็ตาม ในเวลาต่อมา Jehn (1997) ได้แบ่ง

ความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นสามประเภท โดยเพิ่มความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process conflict) เข้ามา ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันถึงขั้นตอนและวิธีการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการมอบหมายภาระงาน รวมไปถึงความไม่ลงรอยกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในทีมเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

Bendersky and Hays (2012) ได้ขยายแนวคิดของ Jehn (1997) โดยแบ่งความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นสี่ประเภท คือ (1) ความขัดแย้งด้านงาน (2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (3) ความขัดแย้งด้านกระบวนการ และ (4) ความขัดแย้งด้านสถานภาพ (Status conflict) โดยให้ความหมายว่า หมายถึง ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมายหรือการแบ่งลำดับชั้นทางสังคมภายในทีม ซึ่งเป็นประเภทที่เพิ่มเติมเข้ามา

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ได้นำทั้งแนวคิดประเภทความขัดแย้งของ Jehn (1997) และ Bendersky and Hays (2012) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น สุชาติ คชจันทร์ (2556) ได้นำแนวคิดประเภทของความขัดแย้งภายในทีมของ Rahim (1986) มาใช้ ซึ่งแบ่งความขัดแย้งออกเป็นหกประเภทคือ

(1) ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Emotional conflict) หมายถึง ความรู้สึกทางลบอันได้แก่ ความเกลียดชัง การคัดค้าน หรือ ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน เป็นต้น ที่เกิดจากการมุ่งสนใจเฉพาะความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตนเองหรือบุคคลที่ฝ่ายของตนเอง

(2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of interest) หมายถึง การตกลงกันไม่ได้เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในทีม อันเป็นผลมาจากการมีความเข้าใจต่อสถานการณ์วิธีการแก้ไขปัญหา และความต้องการใช้ทรัพยากรในการทำงานที่แตกต่างกัน

(3) ความขัดแย้งของค่านิยม (Conflict of value) หมายถึง ความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ หรือ ความคิดส่วนบุคคลที่ไม่เห็นพ้องตรงกันในการให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน

(4) ความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเนื้อหาสาระงาน กระบวนการทำงานภายในทีม วิธีการตรวจสอบ และการสอบทานการทำงานระหว่างกันที่เป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน

(5) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal conflict) หมายถึง ความรู้สึกไม่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม ที่เกิดจากความไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมที่ถูกกำหนดขึ้น

(6) ความขัดแย้งด้านหลักการหรือเหตุผล (Substantive conflict) หมายถึง การไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับแนวคิดและเหตุผลของการกำหนดกิจกรรมและวิธีการทำงานหรือแนวทางการทำงานของเพื่อนสมาชิก จนทำให้เกิดความรู้สึกไม่ต้องการให้ความร่วมมือในการทำงาน

การศึกษาของ จุฑารัตน์ ชมพันธุ์ (2560) ได้นำแนวคิดประเภทความขัดแย้งภายในทีมของ Moore (1996) มาใช้ ซึ่งแบ่งความขัดแย้งออกเป็นสองประเภทหลัก ห้าประเภทย่อย ดังนี้

(1) ความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น (Unnecessary conflicts) ประกอบด้วย

(1.1) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) หมายถึง การรับรู้ถึงอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติของสมาชิกทีมที่ไม่สามารถเข้ากันได้ และเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพภายในทีม ทำให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือไม่ตรงกัน และอาจนำไปสู่การแสดงออกพฤติกรรมในด้านลบต่อกัน

(1.2) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflict) หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องกับการตีความหรือประเมินผลข้อมูล ทำให้ผลลัพธ์หรือบทสรุปของข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่ไปในทิศทางเดียวกันได้ เช่น การตีความทางกฎหมาย ข้อพิพาท และผลการวิจัย เป็นต้น

(1.3) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value conflict) หมายถึง ความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อหรือขนบธรรมเนียมประเพณีส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากการเลี้ยงดูหรือปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็ก

(2) ความขัดแย้งที่แท้จริง (Genuine conflict) ประกอบด้วย

(2.1) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural conflict) หมายถึง การที่สมาชิกทีมไม่เห็นด้วยต่อการจัดการภายในทีมหรือองค์กร เช่น กฎระเบียบหรือข้อบังคับ การกระจายอำนาจภายใน เป็นต้น

(2.2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest conflict) หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรหรือผลประโยชน์ภายในทีม ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกทีมรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมต่อการจัดสรรทรัพยากรหรือผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับไม่มีความเหมาะสมหรือน้อยกว่าฝ่ายตรงข้าม

การศึกษาของ ดิเรก อุทรทวีการ ณ อุทุมพร (2561) ได้นำแนวคิดประเภทของความขัดแย้งภายในทีมของ สมุทรา ชำนาญ (2556) มาใช้ ซึ่งแบ่งความขัดแย้งออกเป็นสามประเภทคือ

(1) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) หมายถึง ความรู้สึกสับสนของสมาชิกทีมที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่สองตำแหน่งหรือมากกว่า ซึ่งไม่สามารถตัดสินใจในการทำงานหรือไม่สามารถตอบสนองตามความคาดหวังของทีมได้

(2) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) หมายถึง บทบาทของสมาชิกทีมที่ต้องปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาที่มีตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ทำให้เกิดความรู้สึกสับสนต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่อาจจะไม่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมักจะเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่

(3) ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ค่านิยม หรือเป้าหมายที่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือไม่เห็นด้วยต่อวิธีการแก้ไขปัญหาภายในทีม

สำหรับการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Jehn (1995) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ซึ่งแบ่งความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นสองประเภทคือ ความขัดแย้งด้านงาน และความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เนื่องจาก เป็นประเภทของความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นในทีมงานขนาดเล็ก (Greer et al., 2008) สอดคล้องกับคุณลักษณะทีมงานของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งมักมีสมาชิกภายในทีมอยู่ระหว่าง 3 - 6 คน โดยนิยามความหมายของความขัดแย้งด้านงานว่า หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากความแตกต่างและความไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับเป้าหมายและเนื้อหาสาระของวิธีการปฏิบัติงาน และนิยามความหมายของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากการมีบุคลิกภาพและการแสดงออกที่เข้ากันไม่ได้ มีความคาดหวังและทัศนคติที่แตกต่างกัน รวมถึงความเข้าใจผิดจากการสื่อสาร

3. ผลกระทบของความขัดแย้งภายในทีม

ความขัดแย้งภายในทีมสามารถส่งผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานภายในทีมได้ โดยทีมงานที่มีความขัดแย้งในระดับต่ำสามารถส่งผลกระทบทางบวกต่อทีม คือ

(1) ทำให้ทีมมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีขึ้น เนื่องจาก สมาชิกทีมมีความคิดเห็นและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน จะเกิดการโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นการทำงานในมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ทีมสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น และเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจเพื่อให้เกิดทางเลือกและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดต่อผลลัพธ์และกระบวนการทำงานของทีม (นพพร ชินวงศ์, 2558; Amason, 1996; Jehn and Mannix, 2001; van Greunen et al., 2021)

(2) ทำให้สมาชิกทีมตื่นตัวต่อการทำงาน เนื่องจาก ความขัดแย้งภายในทีมจะกระตุ้นให้สมาชิกทีมมีความตั้งใจในการทำงาน เพิ่มความระมัดระวังในการทำงานมากขึ้น รวมถึงตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพและผลงานของสมาชิกทีมดีขึ้น และส่งผลต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของทีม (Jehn, 1995)

(3) ทำให้ทีมมีการแบ่งปันความรู้ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจาก ความแตกต่างในมุมมองและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิกทีม จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ภายในทีม ช่วยให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของงานมากขึ้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทำให้ทีมสามารถคิดค้นวิธีการหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ (Amason, 1996; Choi and Sy, 2010; van Greunen et al., 2021)

(4) ทำให้ทีมเกิดการโต้เถียงหรืออภิปรายข้อมูลในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทีมเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการทำงานของทีมมีความคล่องตัวมากขึ้น สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อทีม และสมาชิกทุกคนภายในทีมสามารถยอมรับได้ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558)

แม้ว่าความขัดแย้งในระดับสูงอาจส่งผลกระทบต่อทีม แต่ก็อาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อทีมได้เช่นกัน คือ

(1) ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกทีมลดลง และสร้างความตึงเครียดภายในทีม เนื่องจาก ความขัดแย้งจะทำให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกด้านลบต่อการทำงานร่วมกัน เกิดความรู้สึกอคติ ไม่ลงรอยระหว่างกัน ระวังว่าจะโดนจับผิด และมุ่งความสนใจไปที่ลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรม การแสดงออกส่วนบุคคลมากกว่าทุ่มเทกับการทำงานภายในทีม (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558; Guenter et al., 2016) หรือสามารถทำให้สมาชิกทีมเกิดความรู้สึกไม่สบายใจและผิดหวังต่อการทำงาน (วรัญญา กล้วผิต, 2560) และหากระดับความพึงพอใจของสมาชิกทีมอยู่ในระดับที่ต่ำมาก อาจส่งผลให้สมาชิกทีมถอนตัวออกจากทีมได้ในที่สุด (De Dreu and Weingart, 2003; Greer and Dannals, 2017; Ismail et al., 2012)

(2) ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง (Jehn, 1995; Lee et al., 2018) เนื่องจาก ความขัดแย้งจะทำให้ระดับความร่วมมือของสมาชิกทีมอยู่ในระดับต่ำ (Jehn and Mannix, 2001) และแสดงออกถึงพฤติกรรมในด้านลบต่อกัน เช่น การเพิกเฉย การต่อต้าน และการยับยั้งในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ทำให้ความถี่ในการติดต่อประสานงานของทีมลดลง การสื่อสารเกิดความติดขัดและไม่ราบรื่น และกระทบต่อกระบวนการทำงานในภาพรวมของทีม ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว ใช้ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาที่ยาวนานขึ้น และอาจไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Jehn et al., 2008; Jehn et al., 2013)

(3) ทำให้สมาชิกทีมไม่ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนสมาชิก และสูญเสียพลังงานและเวลาไปกับการโต้เถียงกันมากกว่าที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน อันส่งผลให้สมาชิกทีมไม่ต้องการปฏิสัมพันธ์พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ (De Dreu and Weingart, 2003; Jehn, 1995) จะกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้ และลดระดับคุณภาพการตัดสินใจของทีมลงได้ (van Greunen et al., 2021)

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งภายในทีมสามารถส่งผลกระทบต่อทีมงานทั้งในทางบวกคือ ช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานของทีมให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ และทางลบคือ สร้างความตึงเครียดและความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน ไม่ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควร อันเป็นอุปสรรคต่อ

กระบวนการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของทีมได้ รายละเอียดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม นำเสนอในหัวข้อถัดจากนี้

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม

1. ความหมายของผลการดำเนินงานของทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานของทีมไว้ ดังนี้

วุฒินันท์ วงมิ่ง (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีมที่บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมหรือองค์กร โดยที่ผลลัพธ์มีคุณภาพ ประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

การุณย์ ประทุม (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีมที่สามารถบรรลุตามมาตรฐานเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจสะท้อนจากปริมาณและคุณภาพของงาน ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และความพึงพอใจของทุกฝ่ายต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของทีม

สุชาดา บุรณะศิลปกิจ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากการทำงานของทีมที่บรรลุได้ตามเป้าหมายหรือเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

ภิญโญ มนุศิศิลป์ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของทีม สะท้อนได้จากรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีปริมาณและคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่าที่องค์กรกำหนด พร้อมทั้งได้รับการยอมรับจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ

สุรียา คงปาน (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานภายในทีมที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ทีมหรือองค์กรกำหนด โดยที่ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสมาชิกมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานภายในทีม

Hagemann et al. (2021) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง การทำงานของทีมที่บรรลุตามภารกิจหรือเป้าหมายขององค์กร

Aubé and Rousseau (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดให้กับทีม

Salas et al. (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากกิจกรรมที่สมาชิกภายในทีมได้ร่วมกันดำเนินการจนประสบผลสำเร็จ

Irving and Longbotham (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีม โดยเกิดจากการที่สมาชิกทีมได้ติดต่อประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกัน

Jehn (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ของทีมในรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามมาตรฐานที่ทีมหรือองค์กรกำหนด

จากความหมายของผลการดำเนินงานของทีม สรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทีมที่บรรลุตามหรือสูงกว่ามาตรฐานเป้าหมายของทีมและองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับทีมอื่นที่อยู่ภายในสำนักงานเดียวกัน

2. องค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีม

นักวิจัยทีมงานได้จำแนกองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นหลายประเภทตามความสนใจในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น Hackman (1990) ได้แบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ

(1) ผลลัพธ์ของทีม (Team result) หมายถึง ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของทีมที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานของทีม เช่น ความเร็ว คุณภาพ และค่าใช้จ่าย และผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ทักษะคิด การคิดเชิงบวก การสนับสนุนทางสังคม และวัฒนธรรม

(2) ความอยู่รอดของทีม (Team survivability) หมายถึง ความสามารถของทีมในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาความเป็นทีมให้คงอยู่ได้ในอนาคต

(3) ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (Individual satisfaction) หมายถึง ความสามารถของทีมในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกทีม

Gibson et al. (2003) ได้แบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นห้าด้านคือ

(1) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานได้ตามภารกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด

(2) ลูกค้า (Customer) หมายถึง ความสามารถของทีมในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(3) ระยะเวลา (Timeliness) หมายถึง ความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จทันเวลา หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด

(4) คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความสามารถของทีมในการรักษาระดับการทำงานให้อยู่ในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และเกิดข้อผิดพลาดจากการทำงานน้อยที่สุด

(5) ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ความสามารถของทีมในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ปัจจัยนำเข้าในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

Lussier and Achua (2004) ได้แบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสี่ด้านคือ

(1) นวัตกรรมหรือการปรับตัว (Innovation or adaptation) หมายถึง ความสามารถของทีมในการตอบสนองต่อความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

(2) ศักยภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่ทีมสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(3) คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความสามารถของทีมในการบรรลุผลสำเร็จเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

(4) ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (Satisfaction) หมายถึง ความสามารถของทีมในการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สมาชิกทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม

Dubrin (2005) ได้แบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสองด้านคือ

(1) ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการร่วมกันของสมาชิกทีม และสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (Job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกประทับใจของสมาชิกทีมที่มีต่อการทำงานภายในทีมและกับเพื่อนสมาชิก

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ได้นำแนวคิดองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมของ Hackman (1990) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น สุขชาติ ศขจันทร (2556) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมของ Salas et al. (1992) มาใช้ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ

(1) คุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Quality and quantity of product or services) หมายถึง การประเมินผลลัพธ์ในด้านคุณภาพและปริมาณของทีม โดยนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของทีม

(2) ระยะเวลาส่งมอบ (Timeliness of delivery) หมายถึง กำหนดการด้านเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้สำเร็จและครบถ้วน

(3) ระดับของข้อผิดพลาด (Level of error) หมายถึง จำนวนหรือปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในการทำงานภายในทีม

สุริยา คงปาน (2556) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมของ Hellriegel et al. (2005) มาใช้ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านหลัก แปรด้านย่อย ดังนี้

(1) ความสมบูรณ์ของงาน (Task competition) ประกอบด้วย

(1.1) ความรวดเร็ว (Speed) หมายถึง ความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

(1.2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถของทีมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

(1.3) ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง ความสามารถของทีมในการลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และไม่สิ้นเปลือง

(2) การพัฒนาทีม (Team development) ประกอบด้วย

(2.1) ความเหนียวแน่นของทีม (Team cohesiveness) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกทีม ในการดำเนินกระบวนการทำงานภายในทีมได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดความแตกแยก สมาชิกทีมมีการช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน

(2.2) ความยืดหยุ่นของทีม (Team flexibility) หมายถึง ความสามารถของทีมในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสามารถเรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว

(2.3) การเตรียมความพร้อมต่อภารกิจใหม่ (Team preparedness for new tasks) หมายถึง ความสามารถของทีมในการวางแผนและเตรียมการต่อภาระงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย โดยที่สมาชิกทีมมีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน และสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว

(3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder satisfaction) ประกอบด้วย

(3.1) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของทีม

(3.2) ความพึงพอใจของทีมงานอื่นภายในองค์กรที่มีต่อกระบวนการทำงานของทีม

เขมญา คินิมาน (2562) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมของภิญโญ มนุศิษฐ์ (2558) มาใช้ โดยแบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ

(1) ผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) หมายถึง ความสามารถของทีม ในการบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดในด้านปริมาณ คุณภาพ และการยอมรับของลูกค้า

(2) เจตคติของสมาชิกภายในทีม (Attitude of team members) หมายถึง ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกทีม ประกอบด้วย ความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกภายในทีม และความพึงพอใจในงาน

(3) พฤติกรรมของสมาชิกภายในทีม (Team behavior) หมายถึง ความสามารถ ของสมาชิกทีมในการสร้างและรักษาให้ทีมสามารถคงอยู่ได้ โดยพิจารณาจากการถอนตัวออกจากทีม แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ การขาดงาน และการลาออกจากงาน

กรมบัญชีกลาง (2565) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และกำกับดูแลการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดทั่วประเทศ ได้แบ่งองค์ประกอบผลการดำเนินงาน ของกลุ่มงาน (ทีม) ภายในสำนักงานคลังจังหวัด ออกเป็นสองมิติหลัก สี่มิติย่อย ตามเกณฑ์การประเมิน ผลการดำเนินงานภายในของกรมบัญชีกลาง คือ

(1) มิติภายนอก ประกอบด้วย

(1.1) การประเมินประสิทธิผล หมายถึง งานที่ดำเนินงานตามภารกิจหลัก ของหน่วยงานของกรมบัญชีกลาง และสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรม/กลุ่มภารกิจ

(1.2) การประเมินคุณภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานภายในกรมบัญชีกลาง ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการภายในกรม เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้รับบริการ

(2) มิติภายใน ประกอบด้วย

(2.1) การประเมินประสิทธิภาพ หมายถึง งานที่ดำเนินการตามภารกิจหลัก ของหน่วยงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติราชการ

(2.2) การพัฒนาองค์กร หมายถึง การที่หน่วยงานมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรและ ข้อมูล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการพัฒนาองค์กร

สำหรับการศึกษาค้นคว้า วิจัยนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานของทีมของสุชาติ ศขจันท์ (2556) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย โดยประยุกต์การวัดผลการดำเนินงานของทีม ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มงานของสำนักงานคลัง จังหวัด ซึ่งมุ่งเน้นการให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ด้านการเงินการคลัง และการพัสดุภาครัฐแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ รวมถึง การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กร การให้บริการอย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ เพื่อให้ผลลัพธ์จากการทำงานของทีมภายในกลุ่มงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

ที่องค์กรกำหนด ผู้วิจัยจึงได้แบ่งองค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ คุณภาพงาน (Quality) ความทันเวลา (Timeliness) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction) โดยนิยามความหมายของคุณภาพงานว่า หมายถึง เป็นความถูกต้องและครบถ้วน ของการจัดทำรายงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รวมไปถึงการบริการให้คำปรึกษา ด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุภาครัฐให้แก่ผู้รับบริการ ทำการนิยามความหมายของความทันเวลาว่า หมายถึง การจัดส่ง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปีก่อนหรือตรงกำหนดเป้าหมายด้านเวลา รวมถึงการให้บริการแก่ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอย่างสะดวก และรวดเร็ว และนิยามความหมายของความพึงพอใจของผู้รับบริการว่า หมายถึง ความรู้สึกประทับใจ และการแสดงออกของผู้รับบริการในการประเมินผลการให้บริการต่าง ๆ ของทีมในทางบวก

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม

นักวิจัยทีมงานได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นหลายประเภท ตามความสนใจในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น McGrath (1964) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์มาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม ซึ่งแบ่งออกเป็น สามปัจจัยหลักและห้าปัจจัยย่อยคือ

(1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุที่ทำให้สมาชิกทีม มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ประกอบด้วย

(1.1) ปัจจัยระดับบุคคล (Individual level factors) เช่น ทักษะ ทศนคติ และบุคลิกภาพ

(1.2) ปัจจัยระดับทีม (Group level factors) เช่น โครงสร้างและขนาดของทีม

(1.3) ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม (Environment level factors) เช่น ภาระงาน ของทีม ระดับความตึงเครียด และการให้รางวัล

(2) กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบรรลุความสำเร็จของงาน และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจาก เป็นกระบวนการที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าถูกเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ของทีม

(3) ผลลัพธ์ (Output) หมายถึง ผลผลิตและผลพลอยได้จากกิจกรรมหรือการทำงาน ภายในทีม ประกอบด้วย

(3.1) ผลการดำเนินงานของทีม (Performance outcomes) เช่น คุณภาพ ผลการดำเนินงาน ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และจำนวนของข้อผิดพลาด

(3.2) ผลลัพธ์อื่น ๆ (Other outcomes) เช่น ความพึงพอใจของสมาชิกทีม และ ความสามัคคีภายในทีม

(1.2.1) ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย (Role and goal clarity)

หมายถึง การกำหนดขอบเขตและมอบหมายการทำงานภายในทีม เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

(1.2.2) ปทัสถานเฉพาะในการทำงาน (Specific work norms) หมายถึง

พฤติกรรมทางสังคมเฉพาะของทีม ซึ่งสมาชิกทีมใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน

(1.2.3) การควบคุมงาน (Task control) หมายถึง

การที่หัวหน้าทีมตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือในการทำงานของสมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานของสมาชิกทีม และช่วยให้กระบวนการทำงานภายในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น

(1.2.4) ขนาดของทีม (Size) หมายถึง

จำนวนของสมาชิกทั้งหมดที่อยู่ภายในทีม

(1.2.5) ผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal leadership) หมายถึง

หัวหน้าทีมที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารขององค์กร

ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational level)

(1.3) ทรัพยากร (Resource available) แบ่งออกเป็นสององค์ประกอบคือ

(1.3.1) การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาด้านวิชาการ (Training and technical consultation) หมายถึง การสนับสนุนให้สมาชิกทีมได้พัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของตนเองผ่านการฝึกอบรมหรือการได้รับคำแนะนำทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

(1.3.2) การให้บริการทางการตลาด (Markets served) หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกทีมสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก

(1.4) โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) แบ่งออกเป็นสององค์ประกอบคือ

(1.4.1) รางวัลสำหรับผลการดำเนินงานของทีม (Rewards for group performance) หมายถึง ผลตอบแทนสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นหรือผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

(1.4.2) การควบคุมการนิเทศ (Supervisory control) หมายถึง การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำในการทำงานแก่สมาชิกทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมสามารถปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนากระบวนการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในทีมและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประกอบด้วย

(2.1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication) หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกทีมหรือระหว่างทีมเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่ติดขัด

(2.2) การสนับสนุน (Supportiveness) หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกทีมและทีมอื่นได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันหรือการหมุนเวียนงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทีมมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

(2.3) ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความรู้สึกไม่เห็นด้วยหรือเป็นปรปักษ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมหรือระหว่างทีมกับทีมอื่น ซึ่งความขัดแย้งสามารถส่งผลทั้งในทางบวกและทางลบต่อกระบวนการทำงานภายในทีม ในทางบวกจะทำให้ผลการดำเนินงานของทีมดีขึ้น ในขณะที่ทางลบจะทำให้ระดับความพึงพอใจของสมาชิกทีมลดลง และเป็นอุปสรรคที่จะขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของทีมได้

(2.4) การมีส่วนร่วมอภิปราย (Discussion of strategy) หมายถึง การประชุมหารือร่วมกันของสมาชิกทีมและสมาชิกทีมอื่น เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการทำงานภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียม

(2.5) การให้ความสำคัญต่อสมาชิกทีม (Weighting individual inputs) หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นหรือการปฏิบัติต่อสมาชิกทีมภายในทีมอย่างเท่าเทียมกัน

(2.6) ขอบเขตการบริหาร (Boundary management) หมายถึง การวางแผนหรือเตรียมความพร้อมล่วงหน้าถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานภายในทีม

(3) ลักษณะงานของทีม (Team task) หมายถึง ภาระงานของทีมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วย ความซับซ้อนของงาน (Task complexity) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environment uncertainty) และการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) เป็นต้น โดยที่ลักษณะงานของทีมถือเป็นปัจจัยที่ไปกระตุ้น (Moderator) ให้ปัจจัยด้านกระบวนการส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของทีม

Robbins and Judge (2013) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสี่ปัจจัยหลักและยี่สิบปัจจัยย่อยคือ

(1) บริบท (Context) หมายถึง สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของทีม ประกอบด้วย

(1.1) การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของทีม (Adequate resources) ซึ่งทรัพยากร หมายถึง วัตถุดิบ (Raw material) วัสดุอุปกรณ์ (Equipment) เครื่องมือ (Tools) และเวลาในการทำงาน (Space) รวมถึงเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นต้น การที่องค์กรได้ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับกระบวนการทำงานภายในทีม จะช่วยส่งเสริมให้ทีม

สามารถนำทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

(1.2) โครงสร้างและภาวะผู้นำของทีม (Leadership and structure) โครงสร้างของทีม หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ภายในทีมให้แก่สมาชิกทีมไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมรับรู้ได้ถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเพื่อนสมาชิก ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมในการโน้มน้าวหรือจูงใจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานของทีมสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทักษะด้านภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์ เป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกทีม และให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือสมาชิกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมเกิดแรงจูงใจ และสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างประสานสอดคล้องกับสมาชิกคนอื่น ๆ

(1.3) บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Climate of trust) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานภายในทีมที่เต็มไปด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารในระบบเปิด โดยที่สมาชิกทีมสามารถรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกทีมได้อย่างเท่าเทียม ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อการทำงานร่วมกัน เพิ่มระดับความร่วมมือในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในทีม ช่วยให้การติดต่อประสานของเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผลการดำเนินงานของทีมสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

(1.4) ระบบการประเมินและการให้รางวัล (Performance evaluation and reward systems) หมายถึง การกำหนดวิธีการวัดผลการดำเนินงานเป็นรายบุคคลหรือทีม เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนจากการดำเนินงานให้กับสมาชิกทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้สมาชิกทีมเกิดขวัญกำลังใจและความตั้งใจในการร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่รางวัล (Reward) หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็นสองลักษณะคือ รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน (Non-monetary reward) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรต่อพฤติกรรมหรือผลการดำเนินงานของสมาชิกทีมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การยกย่องสรรเสริญ การแสดงความขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ การเพิ่มวันหยุดพักผ่อน การเลื่อนตำแหน่งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น และรางวัลที่อยู่ในรูปตัวเงิน (Monetary reward) หมายถึง ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) และเงินพิเศษ (Bonus) ที่องค์กรได้จัดไว้อย่างเป็นระบบ และเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของสมาชิกทีม

(2) องค์ประกอบและคุณสมบัติ (Composition) หมายถึง ส่วนประกอบหรือคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่หล่อหลอมให้เกิดเป็นทีมงาน ประกอบด้วย

(2.1) ความสามารถของสมาชิกทีม (Ability of members) หมายถึง ศักยภาพในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทีมที่มีความสอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้ผลการดำเนินงานของทีมบรรลุได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ความสามารถของสมาชิกทีมจึงประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง ความสามารถที่โดดเด่นของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานภายในทีม และองค์กร ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สมาชิกทีมได้สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนหรือประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับขอบเขตภาระงานของทีม ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และทักษะ (Skill) หมายถึง ความชำนาญของสมาชิกที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายในทีม เช่น ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะในการแก้ไขปัญหา ทักษะด้านการบริหาร การจัดการ และทักษะการตัดสินใจ เป็นต้น

(2.2) บุคลิกภาพของสมาชิกทีม (Personality) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งสะท้อนจากการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมการทำงานร่วมกับสมาชิกทีมคนอื่น ๆ หากสมาชิกทีมส่วนใหญ่มีความโน้มเอียงในการแสดงวิธีคิดและการมีปฏิสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่งในการทำงาน เช่น การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ (Openness to experience) จะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมของทีม ตามแนวคิดแบบจำลองบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big five personality) ของ Costa and McCrae (1992) ได้แบ่งคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลออกเป็นห้าด้าน ประกอบด้วย

(2.2.1) บุคลิกภาพแบบชอบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง บุคคลที่มีความสุขเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น และชอบความตื่นเต้น

(2.2.2) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง บุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นมิตร ให้ความร่วมมือกับการทำงาน และชอบการทำงานเป็นทีม

(2.2.3) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคคลที่มีเป้าหมายของตนเอง มีระเบียบวินัย เป็นที่พึ่งพาได้ สามารถบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(2.2.4) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคคลที่มีความวิตกกังวลได้ง่าย มีแนวความคิดที่ไม่ค่อยสมเหตุสมผล สามารถถูกกระตุ้นได้ง่าย และมีความเครียดต่อการทำงานอยู่เสมอ

(2.2.5) บุคลิกภาพแบบเปิดใจรับประสบการณ์ (Openness to experience) หมายถึง บุคคลที่มีความกระตือรือร้นต่อสิ่งแปลกใหม่ มีความใฝ่รู้ ชี้สังสัย และใส่ใจความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น

(2.3) การจัดสรรบทบาทภายในทีม (Allocating roles) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกทีม โดยคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสมาชิกแต่ละคน การจัดสรรบทบาทภายในทีมจึงทำให้สมาชิกทีมเกิดการรับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายภายในทีมได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ทีมสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และลดระดับความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีม

(2.4) ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น เพศ ระดับการศึกษา อายุ บทบาท และตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งทีมที่มีความหลากหลายมาก จะช่วยให้ทีมมีมุมมองความคิดและความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น ก่อให้เกิดทางเลือกในการวิธีการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน

(2.5) ขนาดของทีม (Size of team) หมายถึง จำนวนของสมาชิกทั้งหมดภายในทีมที่มีความเหมาะสมกับกระบวนการทำงานหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน เช่น ระดับความซับซ้อนของงาน สมรรถนะของสมาชิกทีม หรือคุณค่าของงาน เป็นต้น โดยการกำหนดขนาดของทีมควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของจำนวนสมาชิกไม่ให้มีขนาดใหญ่หรือเล็กจนเกินไป เพื่อให้กระบวนการทำงานภายในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม หากองค์กรกำหนดขนาดของทีมไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการทำงานภายในทีมได้ เช่น ขนาดของทีมที่เล็กจนเกินไปอาจทำให้ทีมขาดศักยภาพในการทำงานในระดับที่มีความซับซ้อน ในขณะที่ขนาดของทีมที่ใหญ่เกินไปมีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีม ทำให้ความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมอยู่ในระดับต่ำได้

(2.6) ความยืดหยุ่นของสมาชิกทีม (Member Flexibility) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกทีมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งความยืดหยุ่นของสมาชิกทีมจะช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่อาจกระทบต่อกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานของทีมได้ในอนาคต

(2.7) ความชื่นชอบของสมาชิกทีมต่อการทำงานเป็นทีม (Member preference) หมายถึง บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการทำงานของทีมมีแนวโน้มเกิดความราบรื่นมากขึ้น ตรงกันข้าม หากบุคคลที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเป็นทีมมีแนวโน้มที่จะลาออกจากทีมสูง อาจทำให้กระบวนการทำงานของทีมเกิดความล่าช้า และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของทีมได้

(3) การออกแบบงาน (Work design) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างและบทบาทภายในทีมที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ทีมกำหนด ประกอบด้วย

(3.1) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมมีเสรีภาพและตัดสินใจในการทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย เช่น การกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาการทำงาน หรือวิธีการแก้ไขปัญหา เป็นต้น การที่ทีมให้อิสระในการทำงานแก่สมาชิกทีม จะกระตุ้นให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จ เพิ่มระดับคุณภาพของการทำงานของสมาชิกทีมให้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้ผลการดำเนินงานของทีมสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3.2) ทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Skill variety) หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องกับระดับความชำนาญ ความรู้ และความสามารถ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ไขปัญหา และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น การที่ภายในทีมมีทักษะการทำงานที่หลากหลายจะทำให้มีมุมมองต่อการทำงานที่กว้างขึ้น สามารถนำทักษะการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานของทีมได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น

(3.3) เอกลักษณ์ของงาน (Task identify) หมายถึง คุณลักษณะภาระงานของสมาชิกที่ได้รับมอบหมาย โดยที่สมาชิกทีมมีความเข้าใจในเนื้อหาของงาน สามารถอธิบายวิธีการปฏิบัติงานได้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทำงาน

(3.4) ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง คุณลักษณะภาระงานที่มีคุณค่าต่อชีวิตการทำงานของสมาชิกทีม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์กร

(4) กระบวนการ (Process) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทีมเพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตหรือผลการดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย

(4.1) วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน จะทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้และความเข้าใจต่อแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร ทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้การมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีความรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนสมาชิกและองค์กร

(4.2) เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific goals) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายในทีมไว้อย่างชัดเจน สมาชิกทีมเกิดการรับรู้และความเข้าใจในเป้าหมายของทีมได้อย่างถูกต้องและตรงกัน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานภายในทีม ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงของทีม มักเกิดจากการนำวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรมาปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของทีม การกำหนดเป้าหมายที่ดีจึงควรที่จะสามารถวัดได้ (Measurable) และสามารถเกิดขึ้นจริงได้ในทางปฏิบัติ (Realistic)

(4.3) ความสามารถของทีม (Team efficacy) หมายถึง ความเชื่อมั่นของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีมจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด หรือทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของทีมดีขึ้น ความสามารถของทีมเกิดจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิก หากทีมได้มอบหมายภาระงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล จะกระตุ้นให้สมาชิกที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจต่อภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ และจะส่งผลต่อความสามารถในภาพรวมของทีม

(4.4) ระดับความขัดแย้ง (Conflict level) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกทีมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตรต่อกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานร่วมกันภายในทีม โดยที่ทีมที่มีความขัดแย้งในระดับต่ำจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของทีม เช่น ทำให้คุณภาพการตัดสินใจของทีมดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของทีม เป็นต้น ในขณะที่ทีมที่มีความขัดแย้งในระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของทีม เช่น ทำให้สมาชิกทีมไม่ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความพึงพอใจของสมาชิกและประสิทธิภาพของการทำงานของทีมลดลง เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในทีมออกเป็นสองประเภทคือ ความขัดแย้งด้านงานและความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

โดยทั่วไปพบว่า เมื่อสมาชิกทีมอยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมออกเป็นสองลักษณะคือ พฤติกรรมมุ่งความร่วมมือ (Cooperativeness) หมายถึง การที่สมาชิกทีมแสดงออกถึงความพึงพอใจต่อความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก และพฤติกรรมมุ่งแข่งขัน (Assertiveness) หมายถึง การที่สมาชิกทีมแสดงออกถึงความต้องการเอาชนะ หรือให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ตนเองต้องการ ทีมจึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหามีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทีม ซึ่งแบ่งออกเป็นห้าวิธีคือ

(4.4.1) การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมมุ่งความร่วมมือในระดับต่ำแต่พฤติกรรมมุ่งแข่งขันในระดับสูง ซึ่งหมายถึง การที่ทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แข่งขันเพื่อรู้ผลแพ้ชนะ โดยที่สมาชิกทีมมักจะคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ในภาพรวมของทีม ซึ่งการแก้ไขความขัดแย้ง

ด้วยการเผชิญหน้าจะทำให้ระดับความสัมพันธ์ภายในทีมลดลง สมาชิกทีมเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พึงพอใจต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ วิธีดังกล่าวจึงเหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาที่ต้องการความรวดเร็ว

(4.4.2) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมมุ่งความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งแข่งขันในระดับสูง ซึ่งหมายถึง การที่ทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของทีมและคำนึงถึงประโยชน์ทีมเป็นหลัก การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการทำงานร่วมกันจึงเหมาะสมกับทีมที่มีความขัดแย้งในระดับต่ำ โดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกับสมาชิกทุกฝ่าย ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อผลลัพธ์ และเพิ่มระดับความสัมพันธ์ภายในทีมให้ดียิ่งขึ้น

(4.4.3) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมมุ่งความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งแข่งขันในระดับต่ำ ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกทีมหลีกเลี่ยง ถอนตัวหรือเก็บกดกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม โดยที่สมาชิกทีมจะไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจ หนีเฉยต่อความต้องการของตนเองหรือเพื่อนสมาชิก การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงจึงกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในทีม ทำให้ระดับความร่วมมือของสมาชิกทีมอยู่ในระดับต่ำ และปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของทีมได้ วิธีดังกล่าวจึงเหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เล็กน้อยหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราว

(4.4.4) การยอมให้ (Accommodation) เป็นลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมมุ่งความร่วมมือในระดับสูงแต่พฤติกรรมมุ่งแข่งขันในระดับต่ำ ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกทีมเสียสละให้เพื่อนสมาชิกได้รับผลประโยชน์มากกว่าตนเองและครั้งต่อไปตนเองควรได้รับการชดเชย โดยที่สมาชิกทีมจะยอมให้เพื่อนสมาชิกได้ทำในสิ่งที่ต้องการ ถึงแม้ว่าตนเองจะรู้สึกไม่พึงพอใจหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการยอมให้จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกรณีที่สมาชิกทีมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า หรือประเด็นในการโต้แย้งมีความสำคัญของแต่ละฝ่ายไม่เท่ากัน เพื่อที่จะระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยที่ปัญหาของความขัดแย้งที่แท้จริงอาจจะไม่ได้รับการแก้ไข

(4.4.5) การประนีประนอม (Compromise) เป็นลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมมุ่งความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งแข่งขันในระดับปานกลาง ซึ่งหมายถึง การที่ทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้ตกลงหรือยอมรับต่อเงื่อนไขหรือผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน เกิดการเจรจาต่อรองที่สร้างความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกรณีที่สมาชิกทีมภายในทีมที่มีอำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่ในระดับเดียวกัน

(4.5) ความสูญเสียทางสังคม (Social loafing) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกทางลบในการทำงานของสมาชิกทีม เช่น การเอาเปรียบ การเมินเฉย การหลบเลี่ยงการทำงานร่วมกับ

เพื่อนสมาชิก เป็นต้น โดยที่สมาชิกทีมจะไม่ใช้ความสามารถหรือความพยายามของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อทีม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง

รณกร สุวรรณกลาง (2557) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามปัจจัยคือ

(1) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม หมายถึง รูปแบบความเชื่อหรือพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นทีมงาน และให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงานของทีมเป็นหลัก เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด อาทิเช่น ความเป็นหนึ่งเดียว (Mutual recognition) ความเท่าเทียมกัน (Equality) และการสื่อสารที่จริงใจ (Honest communication) เป็นต้น

(2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าทีมในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในทีมได้อย่างเหมาะสม และทำให้ผลการดำเนินงานของทีมบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมให้สมาชิกทีมได้พัฒนาทักษะ หรือความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ช่วยให้กระบวนการทำงานของทีมมีการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิเช่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ความยืดหยุ่นของผู้นำทีม (Flexibility of team leader) การควบคุมทีมหรือการใช้อำนาจ (Team monitor) การเป็นตัวแทนของผู้นำทีม (Representation of the team leader) และการจูงใจของผู้นำทีม (Incentive of team leader)

(3) องค์ประกอบของทีม (The composition of the team) หมายถึง ส่วนประกอบในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลการดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย

(3.1) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง บริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งเสริมให้กระบวนการทำงานของทีมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Organization structure) นโยบายและการสนับสนุนขององค์กร (Policies and organization support) การจัดการทรัพยากร (Resource management) และความต้องการจากภายนอก (Outside demands)

(3.2) ทิศทางการทำงาน (Direction) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่องค์กรกำหนด ซึ่งควรมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจาก ทิศทางการทำงานจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานของทีม การกำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจนจะสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และลำดับความสำคัญ (Priorities)

(3.3) การจัดทีม หมายถึง การกำหนดรูปแบบการทำงานหรือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของสมาชิกทีม ประกอบด้วย บทบาท (Roles) ความรับผิดชอบ (Accountabilities) ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม (Team members appropriateness) การออกแบบงาน (Work design) และขนาดของทีม (Size of teams)

(3.4) กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในการทำงานภายในทีม ประกอบด้วย ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) การวางแผน (Planning) การสื่อสาร (Communications) การประชุม (Meetings) การแก้ไขปัญหา (Problem solve) การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict resolution) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) การฝึกอบรม (Training) และการประสานงานภายนอกทีม (Coordinate with the outside team)

(3.5) ความสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์พบปะ พูดคุย ติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกทีมภายในทีม ประกอบด้วย บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม (Appropriate team climate) ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (Trust in team capability) ระดับความขัดแย้ง (Conflict levels) ความสูญเสียทางสังคม (Social loafing) และความรู้สึกทัศนคติ และอารมณ์ (Attitudes, emotions and feelings)

จากการศึกษาปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมคือ (1) ปัจจัยด้านบริบท ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีม เช่น ความหลากหลายภายในทีม ความสามารถของสมาชิกทีม ขนาดของทีม และการจัดสรรบทบาทภายในทีม (2) ปัจจัยด้านการออกแบบ ประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงานภายในทีม ทักษะการทำงานที่หลากหลายของสมาชิกทีม เอกลักษณะของงาน และความสำคัญของงาน และ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทีม ความขัดแย้งภายในทีม การมีส่วนร่วมภายในทีม การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจภายในทีม

สรุปได้ว่า การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีม จะทำให้ผลการดำเนินงานของทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของสมาชิกแต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมต่อกระบวนการทำงานภายในทีม จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารความหลากหลายให้มีความสอดคล้องกับบริบทของทีมได้ดียิ่งขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกความหลากหลายภายในทีมมาเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีม เนื่องจาก เป็นปัจจัยที่ยังมีงานวิจัยในประเทศไทยจำนวนค่อนข้างน้อยที่นำมาทำการศึกษา เฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด และเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีมทั้งในทางบวกและทางลบ ในทางบวกคือ ทำให้เกิด

ความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาคับข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานของทีมเพิ่มสูงขึ้น และทางลบคือ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและการแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยภายในทีมได้ และผู้วิจัยจึงได้เลือกความขัดแย้งภายในทีมมาเป็นตัวแปรกลางระหว่างความหลากหลายภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีม เนื่องจาก คุณลักษณะงานของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด มุ่งเน้น การให้บริการด้านบัญชี ตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และเกณฑ์ด้านการเงินการคลัง และการพัสดุให้แก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงการคลัง และกรมบัญชีกลาง การทำงานภายในทีมให้บรรลุตามเป้าหมายจึงต้องอาศัยความร่วมมือ การติดต่อประสานงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคน เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในการทำงานได้อย่างถูกต้องและตรงกัน อย่างไรก็ตาม การปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิก อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมได้ เช่น ทำให้เกิดความตึงเครียด ไม่พึงพอใจระหว่างกัน หรือไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควร อันจะเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายของทีม โดยมีงานวิจัยหลายเรื่องในอดีต เช่น ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) Suifan et al. (2020) และ De Wit et al. (2012) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งภายในทีม จึงถือเป็น ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานร่วมกันที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชัชวกร คัชมาตย์ (2564: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในเขตตำบลท่าพล จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า (1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) ความขัดแย้งภายในองค์กรของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่าด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ (4) ความขัดแย้งภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การุณย์ ประทุม (2563: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิผลทีมงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพ: บทบาทการเป็นตัวแปรเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุ โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์และทักษะการจัดหมวดหมู่ทางสังคม และการศึกษาภายใต้บริบทกลุ่มตัวอย่างสำนักงานบัญชีคุณภาพ จำนวน 89 แห่ง ในประเทศไทย พบว่า ระดับอิทธิพลทางตรงของการมุ่งเน้น

การเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมขึ้นอยู่กับความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุนอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิผลทีมงานถูกค้นกลางด้วยสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และระดับอิทธิพลคั่นกลางนี้ถูกกำกับโดยความหลากหลายทางเพศ

กุลฤดี โชติรัตน์ (2563: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความหลากหลายภายในทีมทางด้านเพศและทางด้านช่วงวัยในฐานะตัวแปรกำกับอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ในบริบทของนักทรัพยากร พบว่าความหลากหลายภายในทีมทางด้านเพศและช่วงวัยไม่มีอิทธิพลเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยที่การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม รวมถึงสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลเป็นตัวแปรส่งผ่าน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 อีกทั้ง นักทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการจัดการความหลากหลายในการทำงานเป็นทีม คือ (1) การเตรียมข้อมูลและการลงมือปฏิบัติงานในรูปแบบ Proactive (2) เลือกวิธีการสื่อสารกับสมาชิกภายในทีมให้เหมาะสม (3) เปิดใจยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ (4) ขอความช่วยเหลือจากผู้บริหาร หรือหัวหน้าทีม

กล้วยไม้ วันทนัง และคณะ (2564: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง พบว่า ความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความสามารถมีผลต่อการแบ่งปันความรู้และปรับใช้ในการทำงานได้ ประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาที่ง่ายขึ้น ความถนัดส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้มีผลต่อระยะเวลาในการเรียนรู้และประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้น ส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษานี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรปวีณ์ เพ็ชรคง (2563: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา พบว่า องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบของ

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ การให้ความเคารพความต่างของช่วงอายุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและการพัฒนา และการได้รับค่าตอบแทน

เขมญา คินิมาน (2562: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงพยาบาล พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังของทีมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังของทีมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีม ทีมที่มีความหลากหลาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังของทีม และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ในขณะที่ทีมที่มีความหลากหลายไม่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังของทีม และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีม (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทีมที่มีความหลากหลาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังของทีม และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยมีค่าสถิติไคสแควร์ (Chisquare) เท่ากับ 56.61 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 71 ค่า p-value เท่ากับ 0.893 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (Chi-square/df) เท่ากับ 0.797 ค่า GFI เท่ากับ 0.980 ค่า AGFI เท่ากับ 0.952 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถร่วมอธิบายการเสริมสร้างพลังของทีม พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีม และประสิทธิผลของทีมได้ร้อยละ 35.90, 40.70, และ 22.40 ตามลำดับ

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถพบได้ตั้งแต่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน โดยความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคลในเรื่องบุคลิกภาพและการสื่อสารที่ไม่เป็นมิตร รูปแบบความขัดแย้งภายในหน่วยงาน มักมีสาเหตุการเกิดมาจากการแบ่งแยกทางความคิดเห็น และการทำงานไม่ชัดเจน และส่วนสุดท้ายคือรูปแบบความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งที่หลากหลาย เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานมักมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความรู้ ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว อีกทั้งระบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน โดยสามารถพบได้ทั้ง ความขัดแย้งระหว่างพยาบาล ความขัดแย้งระหว่างแพทย์ ความขัดแย้งกับห้องปฏิบัติการภายนอก และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรมักจะเลือกใช้การจัดการในรูปแบบการร่วมมือกัน การประนีประนอม และการโอนอ่อน/ยอมตาม ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันก็มีการเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน แต่ไม่พบการใช้วิธีรูปแบบการแข่งขันในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง

วสันต์ ขวลิตรกุล (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านของคุณลักษณะ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อนำปัจจัยทั้งสามมาทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามยังคงมีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และผลการสัมภาษณ์ตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่มีมุมมองว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ งานที่ได้รับมอบหมายและทัศนคติเชิงบวกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่า ปัจจัยทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กร

นพตล เดชประเสริฐ (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลาย ขององค์กรตามช่วงวัยที่ต่างกัน พบว่า (1) จริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานบริษัท ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ใสใจเรื่องรูปแบบจริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรควรมี การกำหนดแบบแผนมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีการจัดอบรมหลักจริยธรรมในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหลักจริยธรรมในองค์กร ส่วนความคาดหวังกับ รางวัล ความคาดหวังงานและชีวิตครอบครัว พนักงานต้องการการรับฟังความต้องการในการพัฒนา สายงานของบุคลากรให้มีแบบการสื่อสารเรื่องนโยบาย และแนวปฏิบัติทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึง มีการรับข้อมูลใหม่ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากร (2) รูปแบบการจัดการความหลากหลาย ในองค์กรของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ องค์กรมีสื่อต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การแจ้งผ่าน email ประกาศที่บอร์ด เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการยอมรับความแตกต่างในที่ทำงาน ทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น รองลงมา องค์กรมีเครือข่ายที่กว้างขวางในการดึงดูด ผู้สมัครงานที่หลากหลาย มีวิธีการคิดและสื่อสารที่หลากหลาย และทุกคนได้รับการส่งเสริมให้ แสดงความคิดเห็น มีความหลากหลายของพนักงานใหม่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการใช้ ทรัพยากรระหว่างพนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และน้อยที่สุดองค์กรมีสื่อต่างๆ สู่ภายนอก เช่น ข้อความการรับพนักงานบนเว็บไซต์ของบริษัทที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการยอมรับความแตกต่าง ในที่ทำงานทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น

กมลชนก ปัญญาจิรวุฒิ (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นทีมและปฏิสัมพันธ์ในทีมที่มีต่อคุณภาพการบริหารด้านสินเชื่อ ผ่านความขัดแย้งด้านอารมณ์และ ความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต ประกอบการภาคกลางต่างจังหวัด พบว่า (1) มีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีปฏิสัมพันธ์ในทีมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความขัดแย้งด้านอารมณ์อยู่ในระดับน้อย มีความขัดแย้ง

ด้านการงานเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และมีคุณภาพการบริการด้านสินเชื่อยุอยู่ในระดับมาก (2) ความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางลบต่อความขัดแย้งด้านอารมณ์ และมีอิทธิพลด้านบวกต่อความขัดแย้งด้านการงานเชิงสร้างสรรค์ (3) ปฏิสัมพันธ์ในทีมมีอิทธิพลทางลบต่อความขัดแย้งด้านอารมณ์ และมีอิทธิพลทางบวกต่อความขัดแย้งด้านการงานเชิงสร้างสรรค์ (4) ความขัดแย้งด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางลบต่อคุณภาพการบริการด้านสินเชื่อ และ (5) ความขัดแย้งด้านการงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการบริการด้านสินเชื่อ

ทิพย์ภาภรณ์ ชุนอ่อน (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล บุคลิกภาพ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และ แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และแผนกปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน (2) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของพนักงานปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร และปัจจัยด้านแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิผลของพนักงานปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร และการใช้สถิติหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อม ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ และด้านกระบวนการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลของพนักงานปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร

นวพร ชินวงศ์ (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับรายได้ และประเภทธุรกิจที่ต่างกันของพนักงานมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทธุรกิจที่ต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่ต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับรายได้ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทธุรกิจที่ต่างกันมีผลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ สำหรับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับรายได้ที่ต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ความขัดแย้งด้านงาน ($r = 0.429$) ด้านความสัมพันธ์ ($r = 0.434$) และด้านกระบวนการ ($r = 0.500$) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางทั้งสามด้าน และสำหรับการรับรู้ความเครียดของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบจากความเครียด

ทางร่างกาย ($r = 0.511$) ทางด้านจิตใจ ($r = 0.632$) และทางด้านพฤติกรรม ($r = 0.544$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิรมล กลัดสมบุรณ์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา พบว่า (1) พนักงานคนไทยมีระดับของการคิดแบบเหมารวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มอยู่ในระดับน้อยและระดับความเป็นชาตินิยมอยู่ในระดับมาก (2) การคิดแบบเหมารวมมีผลกระทบทางลบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ และความขัดแย้งด้านงาน โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 82.80 สามารถอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งด้านกระบวนการได้ร้อยละ 45.80 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งด้านงานร้อยละ 19.90 และ (3) ความเป็นชาตินิยมไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการคิดแบบเหมารวมกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม

สุชาติ บุณณะศิลปกิจ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความแตกต่างด้านวัฒนธรรมอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคและผู้ติดต่อกับผู้ใช้ระบบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาระบบสารสนเทศ พบว่า ความแตกต่างในวัฒนธรรมอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านความเฉพาะเจาะจงของความรู้ ด้านความท้าทายในการประกอบอาชีพ ด้านความเกี่ยวข้องระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว และด้านรูปแบบภาษาเฉพาะอาชีพ ระหว่างบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งสองกลุ่มส่งผลเชิงบวกต่อความขัดแย้งภายในทีม ในขณะที่ความแตกต่างในวัฒนธรรมอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศด้านภาพลักษณ์และความภูมิใจในอาชีพและด้านความหมกมุ่นในเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อความขัดแย้งภายในทีมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ พบว่าความขัดแย้งภายในทีมส่งผลกระทบในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

สุชาติ คชจันทร์ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กร: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามแนวทฤษฎีความขัดแย้ง พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้งเชิงอารมณ์ แต่ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน จากข้อค้นพบดังกล่าวได้นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบ “ดับเบิลไตรแองเกิลโมเดล” เพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมมารับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีมิติด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของชาติตะวันตก

งานวิจัยในต่างประเทศ

Hartono et al. (2020: Abstract) ได้ศึกษาอิทธิพลของความหลากหลายและความขัดแย้งของทีมงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโครงการในธุรกิจสตาร์ทอัพประเทศอินโดนีเซีย เป็นการทดสอบแบบจำลองความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลาย (ด้านงาน ด้านสังคม และด้านอุดมการณ์) และผลการดำเนินงานของโครงการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจสตาร์ทอัพประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 68 แห่ง มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 57.6 กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกในทีมงานโครงการ จำนวน 395 ราย จากทีมงานโครงการ จำนวน 102 ทีม ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (The partial least squares: PLS) ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งด้านอารมณ์ และความหลากหลายด้านอุดมการณ์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมงานโครงการ นอกจากนี้ ความหลากหลายด้านงานส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งด้านงาน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมงานโครงการ

Suifan et al. (2020: Abstract) ได้ศึกษาแบบจำลองอิทธิพลส่งผ่านของความขัดแย้งภายในทีม โดยกล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและประสิทธิผลขององค์กร แต่ก็มักจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าความสัมพันธ์ของความขัดแย้งมีผลต่อผลลัพธ์ของทีม งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์การสะท้อนกลับของกลุ่ม (Team reflexivity) สามารถทำให้ผลลัพธ์ของทีมดีขึ้น และลดแนวโน้มของความขัดแย้งภายในทีมลงได้หรือไม่ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกภายในทีมโครงการ จำนวน 288 ราย จากบริษัทเทคโนโลยี 41 แห่งในประเทศจอร์แดน ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองผลกระทบของความขัดแย้งภายในทีม และใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างในการทดสอบผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งภายในทีมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการทำงานเป็นทีม การสะท้อนกลับของทีมมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการทำงานเป็นทีมและผลลัพธ์ของทีม นอกจากนี้ยังพบว่า ความขัดแย้งภายในทีมไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการทำงานเป็นทีมหรือประสิทธิผลของทีม

Joseph and Selvaraj (2015: Abstract) ได้ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรประเทศสิงคโปร์ ความหลากหลายของพนักงานถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรให้เหนือคู่แข่ง ประเทศสิงคโปร์นับได้ว่าเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดในโลก โดยสามารถดึงดูดผู้คนที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาทำงานในประเทศ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้อายุ เพศ และเชื้อชาติ เป็นปัจจัยด้านประชากรที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดในหลายองค์กรในประเทศสิงคโปร์ ดังนั้น การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษาผลกระทบของความหลากหลายด้านอายุ

เพศ และเชื้อชาติ โดยเชื่อว่า หากมีการจัดการความหลากหลายของพนักงานได้อย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ด้านบวกต่อองค์กร หรือในทางตรงกันข้าม หากไม่สามารถจัดการความหลากหลายของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ ในประเทศสิงคโปร์ ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความหลากหลายด้านอายุ เพศ และเชื้อชาติที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยโปรแกรม SPSS ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ ความหลากหลายด้านอายุ ความหลากหลายทางเพศ และความหลากหลายทางเชื้อชาติไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Sohail et al. (2019: Abstract) ได้ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายของบุคลากร ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าวว่า ในทุกองค์กรต่างให้การยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร เนื่องจากความแตกต่างด้านทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ คือ ความหลากหลายทางอายุ ความหลากหลายทางเพศ และความหลากหลายทางภูมิหลังการศึกษาที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในอำเภอสวาปี แคว้นไคเบอร์ปัคตูนควา ประเทศปากีสถาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามและใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ประชากร คือ บุคลากรประจำคณะของสถาบันอุดมศึกษาในอำเภอสวาปี แคว้นไคเบอร์ปัคตูนควา ประเทศปากีสถาน จำนวน 440 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ผลการวิจัยพบว่า ความหลากหลายทางอายุ ความหลากหลายทางเพศ ความหลากหลายทางภูมิหลังการศึกษา และความหลากหลายทางเชื้อชาติส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

Chun and Choi (2014: Abstract) ได้ศึกษาความต้องการของสมาชิก ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม โดยมุ่งเน้นไปที่ “ความต้องการของสมาชิกที่มีต่อทีม” ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม และได้ศึกษาทฤษฎีและการตรวจสอบเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่มในด้านจิตวิทยา ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการกระจายตัว (Dispersion) ของความต้องการด้านจิตวิทยา และทดสอบอิทธิพลขององค์ประกอบของความต้องการที่ส่งผลต่อประเภทของความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลหลายแหล่งจาก 145 ทีมภายในองค์กร เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ของสมาชิกในทีมที่มีต่อความขัดแย้งด้านงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) ของสมาชิกในทีมที่มีต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ

อำนาจ (Need for power) ของสมาชิกในทีมที่มีต่อความขัดแย้งด้านสถานภาพ ผลการวิจัยพบว่า หากพิจารณาถึงความขัดแย้งทั้ง 3 ประเภทร่วมกัน ความขัดแย้งด้านงานส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของทีม ในขณะที่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ส่งผลทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีม

Anwar et al. (2012: Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็ผลทางบวกหรือทางลบ หรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กัน เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารจำนวน 290 คน จากธนาคาร 5 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งด้านงานส่งผลกระทบต่อผลทางลบกับผลการดำเนินงานของพนักงานในภาคสถาบันการเงิน เนื่องจากความขัดแย้งดังกล่าวทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง

De Wit et al. (2012: Abstract) ได้ศึกษาปฏิทรรศน์ในความขัดแย้งภายในทีม: การวิเคราะห์ห่อภิมาณ เริ่มต้นจากวิจัยของ De Dreu and Weingart (2003) ที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ห่อภิมาณผลกระทบของความขัดแย้งภายในทีมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของทีม ต่อมา ได้มีงานวิจัยมากกว่า 80 ฉบับที่ศึกษาความขัดแย้งเชิงประจักษ์มาอย่างต่อเนื่องและซับซ้อนมากขึ้น โดยศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและผลลัพธ์ของทีม รวมถึงศึกษาความขัดแย้งรูปแบบใหม่ เช่น ความขัดแย้งด้านกระบวนการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ จึงทำการสำรวจแนวโน้มของการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ห่อภิมาณในการศึกษาเชิงประจักษ์ของความขัดแย้งภายในทีม จำนวน 116 ฉบับ ($n = 8,880$ กลุ่ม) และหาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งภายในทีมและผลลัพธ์ของทีม โดยใช้ดัชนีความไม่เป็นเอกพันธ์ (Heterogeneity) ในการวิเคราะห์ห่อภิมาณ รวมถึงการทดสอบตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ และผลลัพธ์ของทีม ซึ่งผลการวิจัยมีความแตกต่างจาก De Dreu and Weingart ผู้วิจัยไม่พบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานของทีม นอกจากนี้ การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางทำให้เห็นถึงความซับซ้อนมากขึ้น และพบว่า ความขัดแย้งด้านงานส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของทีม มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านกระบวนการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้แบบวิจัยผสมวิธี (Mixed methods) โดยดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณเป็นวิธีการหลัก และจากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยในการอภิปรายผลการวิจัย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จาก 4 กลุ่มงาน คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด ของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 304 ทีมงาน และบุคลากรจำนวน 1,409 คน (กรมบัญชีกลาง, 2564ก)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย

2.1 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จาก 4 กลุ่มงาน คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด ของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 180 ทีมงาน ที่ได้จากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ขั้นตอนดังนี้

2.1.1 จำแนกทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดตามสำนักงานคลังเขตที่สังกัด

2.1.2 กำหนดจำนวนตัวอย่างทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในแต่ละเขตตามสัดส่วน

2.1.3 นำรายชื่อทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด ในข้อ 2.1.2 มาทำการสุ่มที่ละเขต

โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสุ่ม ผลการสุ่มนำเสนอดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทยจำแนกตามสำนักงานคลังเขตที่สังกัด

สำนักงานคลังเขต ที่สังกัด	จำนวน ประชากร (ทีมงาน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (ทีมงาน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (ทีมงาน)
1. สำนักงานคลังเขต 1	32	20	11
2. สำนักงานคลังเขต 2	36	20	14
3. สำนักงานคลังเขต 3	32	20	17
4. สำนักงานคลังเขต 4	48	28	24
5. สำนักงานคลังเขต 5	32	20	16
6. สำนักงานคลังเขต 6	36	20	13
7. สำนักงานคลังเขต 7	32	20	16
8. สำนักงานคลังเขต 8	28	16	10
9. สำนักงานคลังเขต 9	28	16	11
รวม	304	180	132

2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคลากรในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวน 12 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและมีประสบการณ์การทำงานในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่การศึกษาของ Guest et al. (2006) พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะมีความอิ่มตัว (Data saturation)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ปี พ.ศ. ที่เกิด สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด ประเภททีม

(กลุ่มงาน) และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด และเติมคำในช่องว่าง (Blanking) จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกภายในทีม (กลุ่มงาน) และสำนักงานคลังจังหวัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จาก ไม่เคยเลย (1) ถึง บ่อยครั้งมาก (5) จำนวน 9 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลความขัดแย้งภายในทีม 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ และ ด้านงาน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ จาก น้อยที่สุด (1) ถึง มากที่สุด (7) จำนวน 14 ข้อ โดยครอบคลุมการประเมินผลการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ จำนวน 4 ข้อ ด้านความทันเวลา จำนวน 4 ข้อ และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ จำนวน 6 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ความขัดแย้ง และ ผลการดำเนินงานของทีม รวมถึงข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (Ethical Consideration) ตามหลัก จริยธรรมการวิจัยในคน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลการศึกษาตามข้อ 1 มาสร้างแบบสอบถาม โดยพิจารณาเนื้อหาให้สอดคล้องกับ กรอบแนวคิด ความมุ่งหมาย สมมติฐานในการวิจัย และข้อพิจารณาด้านจริยธรรมตามหลักจริยธรรม การวิจัยในคน

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วเสนอต่อ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลาญ จันทระจตุรภัทร อาจารย์ประจำคณะการบัญชี และการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิกร ยาสมร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตมหาสารคาม

5. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

6.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในทีมงานสำนักงานคลัง จังหวัดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจข้อความของคำถามของกลุ่มตัวอย่าง ว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยหรือไม่ อย่างไร และนำผลการทดลองมาใช้ปรับประโยค ข้อคำถาม

6.2 ทำการหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item – Total Correlation ซึ่งความขัดแย้งภายในทีม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.797 – 0.905 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) และผลการดำเนินงานของทีม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.786 – 0.915 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า เกณฑ์ 0.4 (Nunnally, 1978)

6.3 ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งความเชื่อมั่น ของความขัดแย้งภายในทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.924 – 0.952 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) และผลการดำเนินงานของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.924 – 0.959 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่าเกณฑ์ 0.7 (Hair et al., 2012)

7. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม มาจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการยื่นขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนต่อคณะกรรมการจริยธรรม วิจัยในคน กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบ ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3. ขออนุญาตจากคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พร้อมทั้งแนบบแบบสอบถามส่งไปยังสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์

และความร่วมมือจากหัวหน้าส่วนราชการของสำนักงานคลังจังหวัดในการตอบแบบสอบถามของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

4. จัดส่งหนังสือราชการและแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงหัวหน้าส่วนราชการของสำนักงานคลังจังหวัด จำนวน 180 ทีมงาน รวมผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 723 คน โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม – 17 เมษายน 2566 จำนวน 723 ฉบับ ตามชื่อและที่อยู่ของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย พร้อมทั้งแนบซองจดหมายติดแสตมป์ เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบกลับทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วันถัดไปนับจากวันที่ได้รับแบบสอบถาม

5. ขอความยินยอมจากทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทยในการเข้าร่วมและการตอบแบบสอบถามการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม (ภาคผนวก ก) ประกอบด้วย ชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ของการวิจัย การที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยจะไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมโครงการวิจัย ประเด็นและจำนวนของข้อคำถาม ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม การเก็บรักษาความลับของข้อมูลของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยจะไม่มี การระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สิทธิที่จะไม่ตอบคำถาม หากรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายกับบางคำถาม สิทธิการถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งการไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัย จะไม่มีผลกระทบต่อทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย การเข้าร่วมการวิจัยจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย หมายเลขโทรศัพท์ของผู้วิจัย และหมายเลขโทรศัพท์ของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อใช้สำหรับการติดต่อประสานงาน หากพบข้อสงสัยหรือต้องการทราบสิทธิของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้

6. หากผู้รับไม่ตอบแบบสอบถามกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อประสานงานโดยตรงทางโทรศัพท์ เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 30 วัน ในวันที่ 17 เมษายน 2566 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งหมด 547 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 75.65 ประกอบด้วยทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวน 132 ทีมงาน คิดเป็นร้อยละ 73.33 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย (ดังตาราง 1) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aaker et al. (2001) ที่เสนอว่า การส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้ว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

7. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลต่อไป

8. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ที่สมัครใจให้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิเคราะห์

ความสัมพันธ์และผลกระทบของความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีมกับผลการดำเนินงานของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม โดยใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งได้กำหนดการให้คะแนนของแบบสอบถาม ดังนี้

ความขัดแย้งภายในทีม

ระดับความขัดแย้งบ่อยครั้งมาก	กำหนดให้	5 คะแนน
ระดับความขัดแย้งบ่อยครั้ง	กำหนดให้	4 คะแนน
ระดับความขัดแย้งปานกลาง	กำหนดให้	3 คะแนน
ระดับความขัดแย้งน้อยครั้ง	กำหนดให้	2 คะแนน
ระดับความขัดแย้งไม่เคยเลย	กำหนดให้	1 คะแนน

ผลการดำเนินงานของทีม

ระดับการประเมินผลมากที่สุด	กำหนดให้	7 คะแนน
ระดับการประเมินผลมาก	กำหนดให้	6 คะแนน
ระดับการประเมินผลค่อนข้างมาก	กำหนดให้	5 คะแนน
ระดับการประเมินผลปานกลาง	กำหนดให้	4 คะแนน
ระดับการประเมินผลค่อนข้างน้อย	กำหนดให้	3 คะแนน
ระดับการประเมินผลน้อย	กำหนดให้	2 คะแนน
ระดับการประเมินผลน้อยที่สุด	กำหนดให้	1 คะแนน

จากนั้นวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยคะแนนของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ความขัดแย้งภายในทีม

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	บ่อยครั้งมาก
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	บ่อยครั้ง
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อยครั้ง
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	ไม่เคยเลย

ผลการดำเนินงานของทีม

ค่าเฉลี่ย	6.17 – 7.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	5.31 – 6.16	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.45 – 5.30	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ย	3.59 – 4.44	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.73 – 3.58	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.87 – 2.72	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.86	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา โดยใช้ดัชนีวัดความไม่เป็นเอกพันธ์ (Heterogeneity) ตามวิธีการของ Blau (1977)

การวัดความหลากหลายภายในทีม

นักวิจัยทีมงานนิยมใช้ดัชนีความไม่เป็นเอกพันธ์ (Heterogeneity) ของ Blau (1977) ในการวัดความหลากหลายภายในทีม เมื่อตัวแปรที่สนใจศึกษาเป็นตัวแปรจัดประเภท (Categorical variables) เช่น ความหลากหลายทางเพศ (Ely, 2004; Harrison et al., 2002) ความหลากหลายทางการศึกษา (Ferrier, 2001; Murray, 1989) และความหลากหลายทางเชื้อชาติ (Harrison et al., 1998; Mayo et al., 1996) เป็นต้น ทั้งนี้ การวัดความหลากหลายภายในทีมด้วยดัชนีของ Blau สามารถคำนวณได้จากสูตรดังต่อไปนี้

$$D_B = 1 - \sum_{i=1}^k P_i^2$$

โดยที่ P_i คือ สัดส่วนของสมาชิกทีมที่จัดอยู่ในแต่ละกลุ่มของตัวแปรจัดประเภท k คือ จำนวนประเภททั้งหมดของตัวแปรจัดประเภทนั้น ๆ ดัชนีของ Blau จะมีค่าต่ำสุดเป็นศูนย์ และค่าสูงสุดเท่ากับ $n-1/n$ โดยที่ n คือ จำนวนสมาชิกภายในทีม ค่าดัชนีเท่ากับศูนย์ หมายถึง ทีมไม่มีความหลากหลาย เช่น สมาชิกภายในทีมถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของตัวแปรจัดประเภทเดียวกัน

ทั้งหมด และค่าดัชนีเท่ากับหนึ่งหรือเข้าใกล้หนึ่ง หมายถึง ทีมมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม การวัดความหลากหลายภายในทีมตามแนวคิดของ Blau ยังพบข้อจำกัดในการคำนวณ ซึ่งพบว่า ค่าดัชนีของ Blau ไม่ได้มีค่าสูงสุดเท่ากับหนึ่ง และจะขึ้นอยู่กับจำนวนของสมาชิกภายในทีม หากสมาชิกภายในทีมมีจำนวนมากจะส่งผลให้ดัชนีของ Blau มีค่ามากขึ้นเช่นเดียวกัน แสดงตัวอย่าง ตาราง 1 ซึ่งไม่สอดคล้องเกณฑ์การวัดความหลากหลายภายในทีมที่กำหนดให้ค่าสูงสุดเท่ากับหนึ่ง นักวิจัยทีมงาน เช่น Harrison and Klein (2007) จึงได้นำเสนอให้ทำการปรับปรุงวิธีการคำนวณ ค่าดัชนีของ Blau ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับเกณฑ์การวัดความหลากหลายภายในทีม โดยการใช้ $n/n-1$ มาคูณกับสูตรการคำนวณดัชนีของ Blau เพื่อให้ค่าสูงสุดของความหลากหลาย ภายในทีมมีค่าเท่ากับหนึ่ง ดังสูตรดังต่อไปนี้ และแสดงตัวอย่างค่าดัชนีของ Blau ที่คำนวณจากสูตร ของ Harrison and Klein (2007) ไว้ในตาราง 2

$$D_{B-adj} = 1 - \sum_{i=1}^k \frac{n_i(n_i - 1)}{n(n - 1)}$$

หรือ

$$D_{B-adj} = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \sum_{i=1}^k P_i^2 \right)$$

ตาราง 2 การปรับปรุงการวัดความหลากหลายภายในทีมตามดัชนี Blau

ทีม	จำนวนสมาชิก ภายในทีม (n)	ประเภททั้งหมด (k)	ค่าสูงสุดของ ดัชนี Blau	การปรับปรุง ค่าสูงสุดของดัชนี Blau
1	3	3	0.67	$3/2 \times 0.67 = 1$
2	5	5	0.80	$5/4 \times 0.80 = 1$
3	8	8	0.88	$8/7 \times 0.88 = 1$
4	15	15	0.93	$15/14 \times 0.93 = 1$
5	20	20	0.95	$20/19 \times 0.95 = 1$

การวัดความหลากหลายภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้นำดัชนีของ Blau (1977) มาใช้ในการวัดความหลากหลายภายในทีม ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษา ตัวแปรจัดประเภท ประกอบด้วย ความหลากหลายทางเพศ (เพศชาย เพศหญิง และเพศทางเลือก) ความหลากหลายทางช่วงอายุ (เบบี้บูมเมอร์ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันแซต) ความหลากหลายทางการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี) และความหลากหลายทางสาขาวิชา (การบัญชีและการเงิน เศรษฐศาสตร์ การจัดการ นิติศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และอื่น ๆ)

จากนั้นวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยคะแนนของความหลากหลายภายในทีม โดยใช้เกณฑ์ ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	0.67 – 1.00	หมายถึง	มีความหลากหลายภายในทีมระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	0.34 – 0.66	หมายถึง	มีความหลากหลายภายในทีมระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	0.67 – 1.00	หมายถึง	มีความหลากหลายภายในทีมระดับน้อย

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำแนกตาม จำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด โดยใช้การทดสอบ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA)

ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของความหลากหลาย และความขัดแย้ง ภายในทีม กับผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย โดยใช้ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง อธิทิพล (Path Analysis)

จากนั้นทำการแปลผลค่าดัชนีความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 3

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 3 การแปลผลค่าดัชนีวัดความกลมกลืน

ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา	การแปลผล
χ^2	p-value \geq 0.05	สอดคล้อง
χ^2/df	น้อยกว่า 2.0	สอดคล้องดี
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	สอดคล้องดี
SRMR	น้อยกว่า 0.05	สอดคล้องดี
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.95	สอดคล้องดี
AGFI	มากกว่า 0.95	สอดคล้องดี

ที่มา : มหาวิทยาลัยนเรศวร (2566)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่ (Frequency)

1.2 ร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-Total Correlation

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

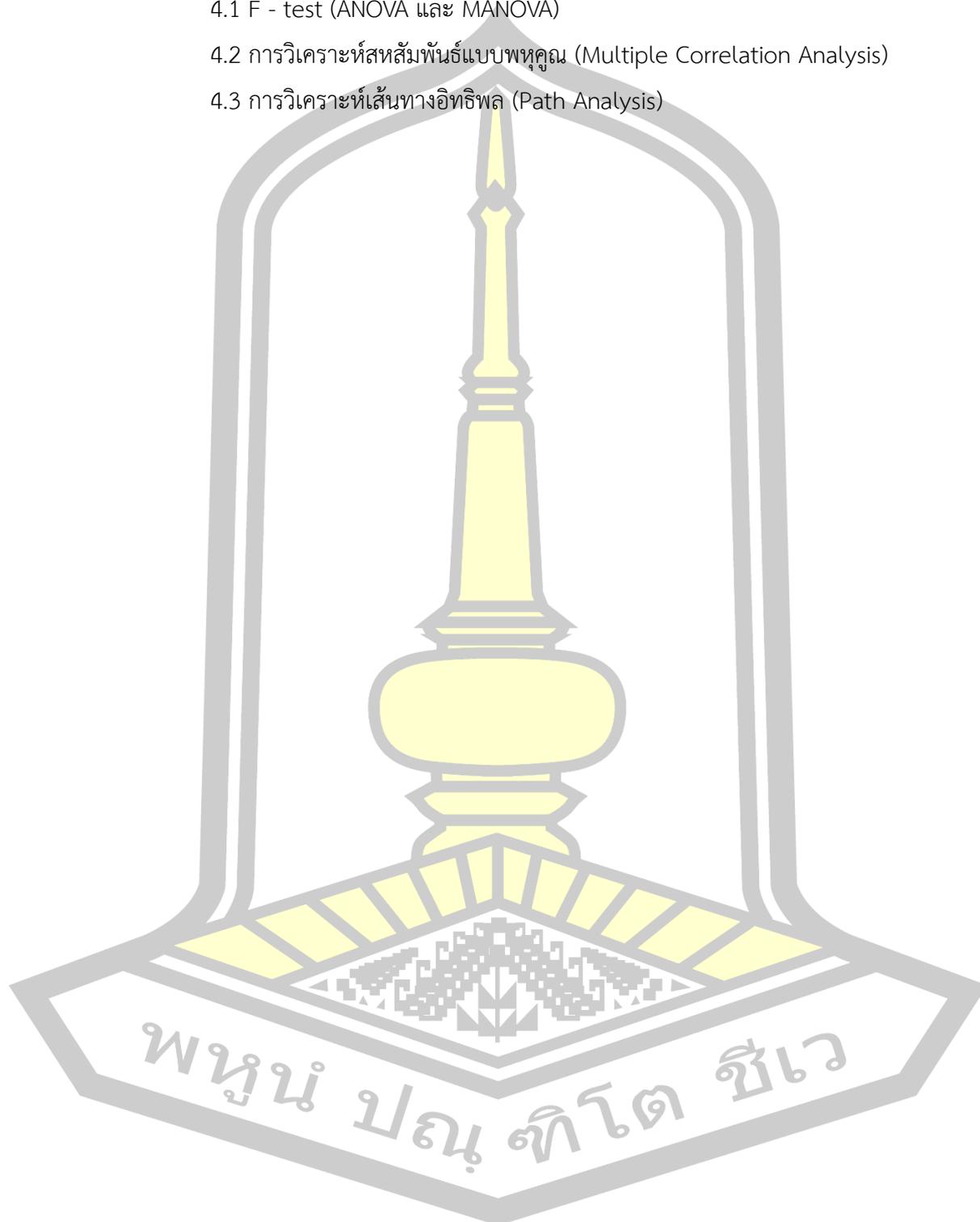
3. สถิติที่ใช้ทดสอบคุณลักษณะตัวแปร คือ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test) โดยใช้ Variance Inflation Factors (VIFs)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

4.1 F - test (ANOVA และ MANOVA)

4.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

4.3 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIFs	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
DIV	แทน	ความหลากหลายภายในทีมโดยรวม
SEX	แทน	ความหลากหลายทางเพศ
AGE	แทน	ความหลากหลายทางช่วงอายุ
EDU	แทน	ความหลากหลายทางการศึกษา
DIS	แทน	ความหลากหลายทางสาขาวิชา
CON	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม
REL	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ด้านความสัมพันธ์

TAS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ด้านงาน
PER	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม
QUA	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ
TIM	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านเวลา
CUS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics)
χ^2/df ratio	แทน	อัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์และองศาอิสระ
RMSEA	แทน	ค่ารากที่สองของความคลาดเคลื่อนไปจากค่าพารามิเตอร์ ในประชากร (Root mean square error of approximation)
SRMR	แทน	ค่ารากที่สองของเศษเหลือที่ทำให้เป็นค่ามาตรฐาน (Standardized root mean square residual)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้ (Adjusted goodness of fit Index)

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม
- ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด

ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของความหลากหลาย และความขัดแย้ง
ภายในทีม กับผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 547 ฉบับ ประกอบด้วย เพศ ปี พ.ศ. ที่เกิด
สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน
ในสำนักงานคลังจังหวัด และ ข้อมูลทั่วไปของทีมงาน จำนวน 132 ทีม ประกอบด้วย จำนวนสมาชิก
ภายในทีม ประเภททีม และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด ดังตาราง 4 และตาราง 5 ตามลำดับ

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	75	13.70
1.2 หญิง	460	84.10
1.3 เพศทางเลือก	12	2.20
รวม	547	100.00
2. ปี พ.ศ. ที่เกิด		
2.1 ก่อนปี พ.ศ. 2506	3	0.55
2.2 ปี พ.ศ. 2506 – 2526	340	62.16
2.3 ปี พ.ศ. 2527 – 2546	201	36.74
2.4 หลังปี พ.ศ. 2546	3	0.55
รวม	547	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	299	54.66
3.2 สมรส	234	42.78
3.3 หย่าร้าง/หม้าย	14	2.56
รวม	547	100.00

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.80
4.2 ปริญญาตรี	368	67.30
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	158	28.90
รวม	547	100.00
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด		
5.1 การบัญชีและการเงิน	230	42.04
5.2 เศรษฐศาสตร์	82	15.00
5.3 การจัดการ	173	31.63
5.4 นิติศาสตร์	11	2.00
5.5 ศิลปศาสตร์	9	1.65
5.6 อื่น ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น	42	7.68
รวม	547	100.00
6. ประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	136	24.90
6.2 5 - 10 ปี	130	23.80
6.3 11 - 15 ปี	86	15.70
6.4 16 - 20 ปี	97	17.70
6.5 21 - 25 ปี	38	6.90
6.6 มากกว่า 25 ปี	60	11.00
รวม	547	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 84.10) ปี พ.ศ. ที่เกิด ปี พ.ศ. 2506 - 2526 (ร้อยละ 62.16) รองลงมา ปี พ.ศ. 2527 - 2546 (ร้อยละ 36.74) สถานภาพ โสด (ร้อยละ 54.66) รองลงมา สมรส (ร้อยละ 42.78) ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี (ร้อยละ 67.30) รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 28.90) สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับ

สูงสุด การบัญชีและการเงิน (ร้อยละ 42.04) รองลงมา การจัดการ (ร้อยละ 31.63) ประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 24.90) รองลงมา 5 – 10 ปี (ร้อยละ 23.80)

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของทีมงาน สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	จำนวน (ทีม)	ร้อยละ
1. จำนวนสมาชิกภายในทีม (โพรตระบุ)		
1.1 2 คน	11	8.33
1.2 3 คน	27	20.46
1.3 4 คน	41	31.06
1.4 5 คน	38	28.79
1.5 6 คน	15	11.36
รวม	132	100.00
2. สำนักงานคลังจังหวัด		
2.1 สำนักงานคลังจังหวัดชัยนาท	2	1.53
2.2 สำนักงานคลังจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	3	2.27
2.3 สำนักงานคลังจังหวัดลพบุรี	3	2.27
2.4 สำนักงานคลังจังหวัดอ่างทอง	3	2.27
2.5 สำนักงานคลังจังหวัดจันทบุรี	4	3.03
2.6 สำนักงานคลังจังหวัดตราด	3	2.27
2.7 สำนักงานคลังจังหวัดนครนายก	3	2.27
2.8 สำนักงานคลังจังหวัดสระแก้ว	4	3.03
2.9 สำนักงานคลังจังหวัดชัยภูมิ	4	3.03
2.10 สำนักงานคลังจังหวัดนครราชสีมา	4	3.03
2.11 สำนักงานคลังจังหวัดยโสธร	4	3.03
2.12 สำนักงานคลังจังหวัดสุรินทร์	2	1.53
2.13 สำนักงานคลังจังหวัดอุบลราชธานี	3	2.27
2.14 สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น	4	3.03
2.15 สำนักงานคลังจังหวัดนครพนม	4	3.03
2.16 สำนักงานคลังจังหวัดบึงกาฬ	4	3.03
2.17 สำนักงานคลังจังหวัดมุกดาหาร	4	3.03

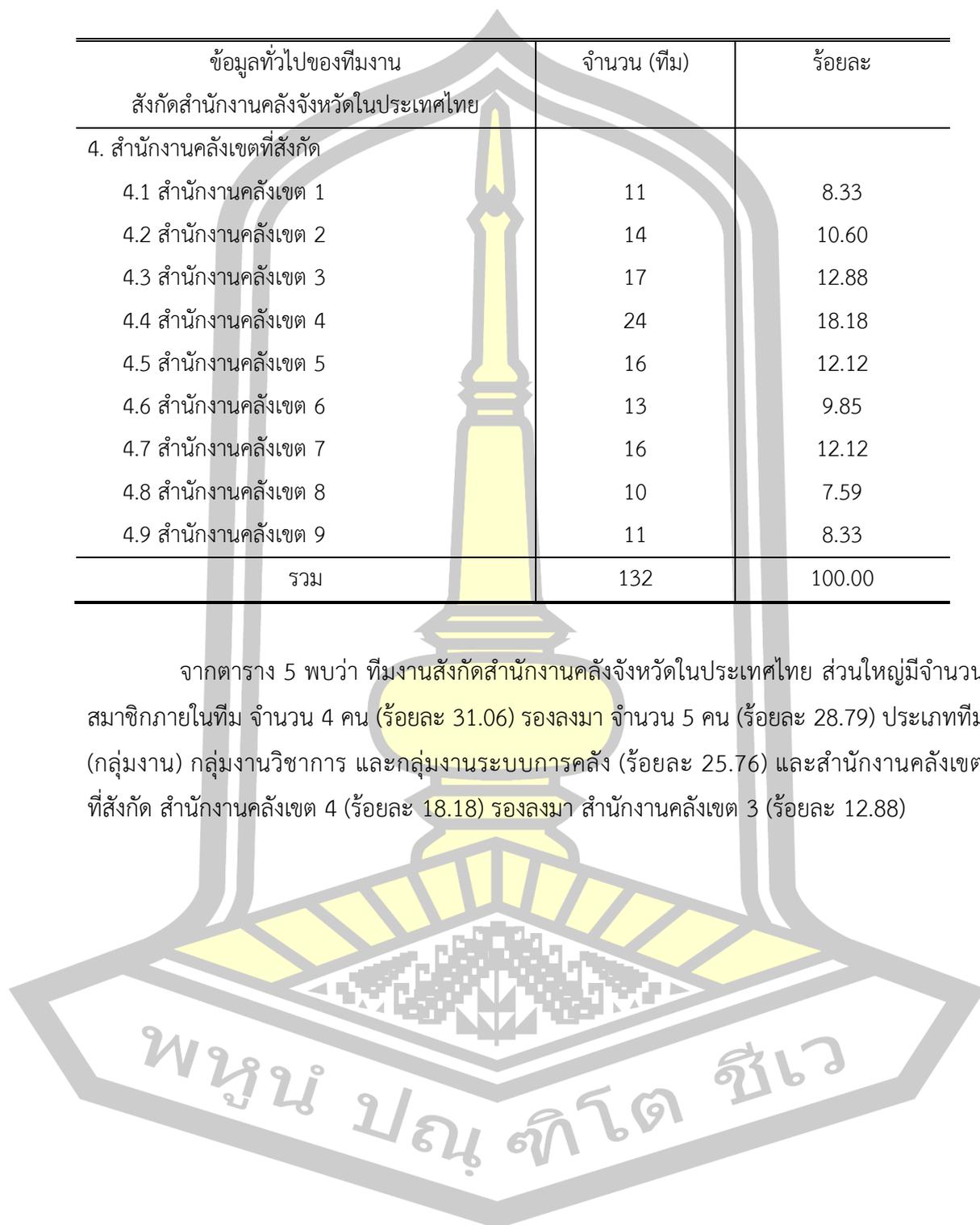
ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของทีมงาน	จำนวน (ทีม)	ร้อยละ
สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย		
2.18 สำนักงานคลังจังหวัดสกลนคร	4	3.03
2.19 สำนักงานคลังจังหวัดหนองคาย	4	3.03
2.20 สำนักงานคลังจังหวัดเชียงใหม่	4	3.03
2.21 สำนักงานคลังจังหวัดน่าน	4	3.03
2.22 สำนักงานคลังจังหวัดแพร่	4	3.03
2.23 สำนักงานคลังจังหวัดลำปาง	4	3.03
2.24 สำนักงานคลังจังหวัดกำแพงเพชร	4	3.03
2.25 สำนักงานคลังจังหวัดพิจิตร	3	2.27
2.26 สำนักงานคลังจังหวัดเพชรบูรณ์	2	1.52
2.27 สำนักงานคลังจังหวัดอุตรดิตถ์	4	3.03
2.28 สำนักงานคลังจังหวัดกาญจนบุรี	4	3.03
2.29 สำนักงานคลังจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	4	3.03
2.30 สำนักงานคลังจังหวัดราชบุรี	4	3.03
2.31 สำนักงานคลังจังหวัดสุพรรณบุรี	4	3.03
2.32 สำนักงานคลังจังหวัดกระบี่	4	3.03
2.33 สำนักงานคลังจังหวัดภูเก็ต	3	2.27
2.34 สำนักงานคลังจังหวัดระนอง	3	2.27
2.35 สำนักงานคลังจังหวัดตรัง	4	3.03
2.36 สำนักงานคลังจังหวัดสงขลา	4	3.03
2.37 สำนักงานคลังจังหวัดสตูล	3	2.27
รวม	132	100.00
3. ประเภททีม (กลุ่มงาน)		
3.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	31	23.48
3.2 กลุ่มงานวิชาการ	34	25.76
3.3 กลุ่มงานระบบการคลัง	34	25.76
3.4 กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด	33	25.00
รวม	132	100.00

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของทีมงาน สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย	จำนวน (ทีม)	ร้อยละ
4. สำนักงานคลังเขตที่สังกัด		
4.1 สำนักงานคลังเขต 1	11	8.33
4.2 สำนักงานคลังเขต 2	14	10.60
4.3 สำนักงานคลังเขต 3	17	12.88
4.4 สำนักงานคลังเขต 4	24	18.18
4.5 สำนักงานคลังเขต 5	16	12.12
4.6 สำนักงานคลังเขต 6	13	9.85
4.7 สำนักงานคลังเขต 7	16	12.12
4.8 สำนักงานคลังเขต 8	10	7.59
4.9 สำนักงานคลังเขต 9	11	8.33
รวม	132	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม จำนวน 4 คน (ร้อยละ 31.06) รองลงมา จำนวน 5 คน (ร้อยละ 28.79) ประเภททีม (กลุ่มงาน) กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง (ร้อยละ 25.76) และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด สำนักงานคลังเขต 4 (ร้อยละ 18.18) รองลงมา สำนักงานคลังเขต 3 (ร้อยละ 12.88)



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความหลากหลายภายในทีม ดังตาราง 6

ตาราง 6 ความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา ของทีมงานสังกัดสำนักงาน
คลังจังหวัดในประเทศไทย

ความหลากหลายภายในทีม	ค่าเฉลี่ยดัชนี Blau	S.D.	การแปลค่า ความหลากหลาย
1. ความหลากหลายทางเพศ	0.28	0.31	น้อย
2. ความหลากหลายทางช่วงอายุ	0.49	0.26	ปานกลาง
3. ความหลากหลายทางการศึกษา	0.44	0.30	ปานกลาง
4. ความหลากหลายทางสาขาวิชา	0.67	0.23	มาก
โดยรวม	0.47	0.15	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความหลากหลายภายในทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความหลากหลายทางสาขาวิชา (ดัชนี Blau = 0.67) ความหลากหลายทางช่วงอายุ (ดัชนี Blau = 0.49) และความหลากหลายทางการศึกษา (ดัชนี Blau = 0.44)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม ดังตาราง 7 ถึง 13

ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ของทีมงานสังกัด
สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ความขัดแย้งภายในทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านความสัมพันธ์	1.77	0.37	น้อยที่สุด
2. ด้านงาน	1.70	0.36	น้อยที่สุด
โดยรวม	1.73	0.35	น้อยที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม โดยรวม อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 1.77$) และด้านงาน ($\bar{X} = 1.70$)

ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์ เป็นรายชื่อ ของทีมงาน สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ทีมของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด	1.76	0.43	น้อยที่สุด
2. สมาชิกในทีมของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกันอันเกิดจากบุคลิกภาพของสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด	1.67	0.42	น้อยที่สุด
3. สมาชิกในทีมของท่านมีการซุบซิบ นินทาหลังหลังกันบ่อยครั้งเพียงใด	2.01	0.43	น้อย
4. สมาชิกในทีมของท่านมีลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นมิตรหรือไม่ให้ความร่วมมือเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด	1.65	0.43	น้อยที่สุด
โดยรวม	1.77	0.37	น้อยที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ และระดับน้อยที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สมาชิกในทีมของท่านมีการซุบซิบ นินทาหลังหลังกันบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 2.01$) ทีมของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 1.76$) และสมาชิกในทีมของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกันอันเกิดจากบุคลิกภาพของสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 1.67$)

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านงาน เป็นรายชื่อ ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

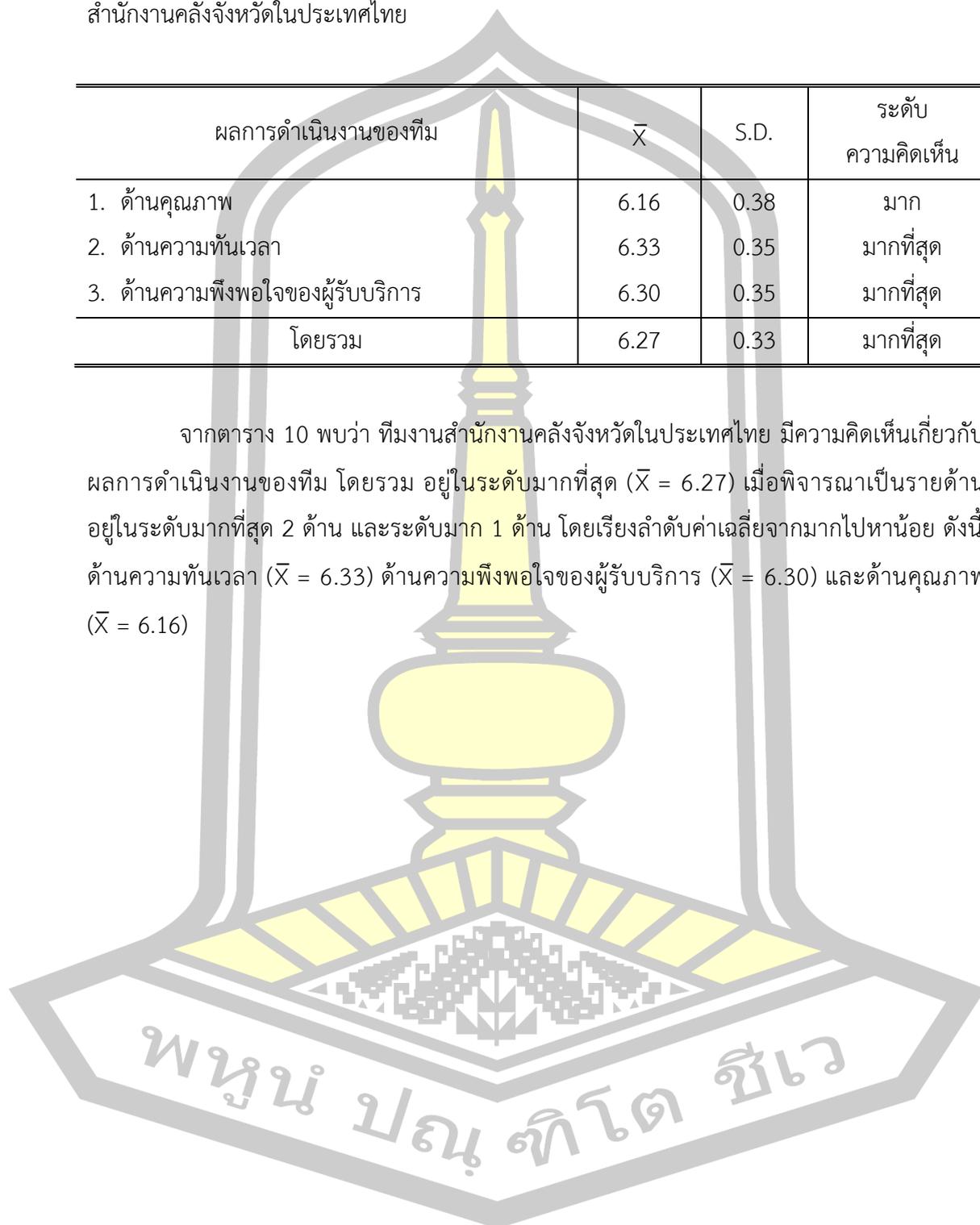
ความขัดแย้งภายในทีม ด้านงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สมาชิกในทีมของท่านมีการถกเถียงกันด้วยอารมณ์ ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือวิธีการ ปฏิบัติงานบ่อยครั้งเพียงใด	1.79	0.40	น้อยที่สุด
2. สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงความคิดเห็น ด้วยกับวิธีการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้ง เพียงใด	1.86	0.38	น้อย
3. สมาชิกในทีมของท่านมีการวิพากษ์วิจารณ์เชิง ลบต่อผลลัพธ์การทำงานของเพื่อนสมาชิกคนอื่น บ่อยครั้งเพียงใด	1.59	0.35	น้อยที่สุด
4. ทีมของท่านมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขาด ความรับผิดชอบในการทำงานของเพื่อนสมาชิก บ่อยครั้งเพียงใด	1.63	0.44	น้อยที่สุด
5. สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงออกถึงความ ไม่เต็มใจในการทำงาน หรือปิดภาระงานให้เพื่อน สมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด	1.62	0.44	น้อยที่สุด
โดยรวม	1.70	0.36	น้อยที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านงาน อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ และระดับน้อยที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงความคิดเห็นด้วยกับวิธีการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 1.86$) สมาชิกในทีมของท่านมีการถกเถียงกันด้วยอารมณ์ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือวิธีการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 1.79$) และทีมของท่านมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด ($\bar{X} = 1.63$)

ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม โดยรวมและรายด้าน ของทีมงานสังกัด
สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านคุณภาพ	6.16	0.38	มาก
2. ด้านความทันเวลา	6.33	0.35	มากที่สุด
3. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	6.30	0.35	มากที่สุด
โดยรวม	6.27	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ผลการดำเนินงานของทีม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 6.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้
ด้านความทันเวลา ($\bar{X} = 6.33$) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 6.30$) และด้านคุณภาพ
($\bar{X} = 6.16$)



ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ เป็นรายชื่อ ของทีมงานสังกัด สำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการให้บริการของทีม มีความถูกต้องแม่นยำ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร	6.00	0.45	มาก
2. การรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมต่อผู้บริหาร ระดับส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง มีความสมบูรณ์ครบถ้วน	6.20	0.42	มากที่สุด
3. ทีมของท่านดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาสาระของงานตามคำแนะนำของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง และสมบูรณ์	6.28	0.41	มากที่สุด
4. ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการให้บริการของทีม สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กรของตนได้ดียิ่งขึ้น	6.16	0.41	มาก
โดยรวม	6.16	0.38	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ทีมของท่านดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาสาระของงานตามคำแนะนำของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ ($\bar{X} = 6.28$) การรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมต่อผู้บริหารระดับส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ($\bar{X} = 6.20$) และประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการให้บริการของทีม สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กรของตนได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 6.16$)

ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความทันเวลา เป็นรายชื่อของทีมงาน สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของทีม ด้านความทันเวลา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้บริการ ของทีมของท่านมีความถูกต้อง ชัดเจน และ ครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด	6.35	0.38	มากที่สุด
2. การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการให้บริการ ของทีมของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายตาม ภารกิจได้ก่อนระยะเวลาที่กำหนด	6.36	0.36	มากที่สุด
3. ทีมของท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน เฉพาะหน้า และให้บริการอย่างรวดเร็วและ ทันเวลา	6.31	0.38	มากที่สุด
4. ทีมของท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนอง นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา	6.32	0.37	มากที่สุด
โดยรวม	6.33	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของทีม ด้านความทันเวลา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการให้บริการของทีมของท่าน สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้ก่อนระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 6.36$) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการให้บริการของทีมของท่านมีความถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 6.35$) และทีมของท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา ($\bar{X} = 6.32$)

ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นรายข้อของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของทีม ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมของทีมของท่าน	6.29	0.36	มากที่สุด
2. ผู้รับบริการแสดงออกถึงความประทับใจต่อการให้บริการของทีมของท่าน	6.31	0.37	มากที่สุด
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความสมบูรณ์ ความครบถ้วน และความถูกต้องของการให้บริการของทีมของท่าน	6.31	0.37	มากที่สุด
4. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความรวดเร็วและทันเวลาของการให้บริการและการแก้ไขปัญหาของทีมของท่าน	6.31	0.37	มากที่สุด
5. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการแสดงออกถึงความเต็มใจในการให้บริการของสมาชิกในทีมของท่าน	6.33	0.36	มากที่สุด
6. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหากรณีมีข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์	6.28	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	6.30	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการแสดงออกถึงความเต็มใจในการให้บริการของสมาชิกในทีมของท่าน ($\bar{X} = 6.33$) ผู้รับบริการแสดงออกถึงความประทับใจต่อการให้บริการของทีมของท่าน ($\bar{X} = 6.31$) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความสมบูรณ์ ความครบถ้วน และความถูกต้องของการให้บริการของทีมของท่าน ($\bar{X} = 6.31$) และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความรวดเร็วและทันเวลาของการให้บริการและการแก้ไขปัญหาของทีมของท่าน ($\bar{X} = 6.31$)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด

ความหลากหลายภายในทีม

1) จำนวนสมาชิกภายในทีม

ตาราง 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (ANOVA)

ความหลากหลายภายในทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	0.089	0.022	1.022	0.399
	ภายในกลุ่ม	127	2.756	0.022		
	รวม	131	2.845			

จากตาราง 14 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ตาราง 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความหลากหลายภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	16	379.464	0.945	0.517

จากตาราง 15 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

2) ประเภทกลุ่มงาน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงาน คลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ความหลากหลายภายในทีม	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.134	0.045	2.102	0.103
	ภายในกลุ่ม	128	2.711	0.021		
	รวม	131	2.845			

จากตาราง 16 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตาราง 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความหลากหลายภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12	331.010	2.181	0.012*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุแตกต่างกัน ($p < 0.0125$) (ตาราง 35 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีประเภทกลุ่มงาน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุมากกว่า กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค)

3) สำนักงานคลังเขตที่สังกัด

ตาราง 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (ANOVA)

	แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
ความหลากหลายภายในทีม						
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	8	0.222	0.028	1.303	0.248
	ภายในกลุ่ม	123	2.623	0.021		
	รวม	131	2.845			

จากตาราง 18 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ตาราง 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความหลากหลาย ภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	32	444.133	1.232	0.183

จากตาราง 19 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ความขัดแย้งภายในทีม

1) จำนวนสมาชิกภายในทีม

ตาราง 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงาน คลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (ANOVA)

ความขัดแย้งภายในทีม	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	1.974	0.494	4.539	0.002*
	ภายในกลุ่ม	127	13.808	0.109		
	รวม	131	15.782			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 5 คน และ 6 คน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม มากกว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 3 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 37 ภาคผนวก ค)

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงาน คลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความขัดแย้งภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	8	252.000	2.880	0.004*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ และด้านงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์ และด้านงานแตกต่างกัน ($p < 0.025$) (ตาราง 38 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 6 คน และ 5 คน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์มากกว่า จำนวนสมาชิกภายในทีม 2 คน ($p < 0.05$) (ตาราง 39 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 6 คน และ 5 คน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม ด้านงานมากกว่า จำนวนสมาชิกภายในทีม 3 คน และ 2 คน และที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 6 คน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม ด้านงานมากกว่า จำนวนสมาชิกภายในทีม 4 คน ($p < 0.05$) (ตาราง 40 ภาคผนวก ค)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

2) ประเภทกลุ่มงาน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ความขัดแย้งภายในทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.091	0.030	0.247	0.863
	ภายในกลุ่ม	128	15.691	0.123		
	รวม	131	15.782			

จากตาราง 22 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ตาราง 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความขัดแย้งภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	6	254.000	1.090	0.369

จากตาราง 23 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ และด้านงาน ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

3) สำนักงานคลังเขตที่สังกัด

ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (ANOVA)

ความขัดแย้งภายในทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	8	0.132	1.055	1.101	0.367
	ภายในกลุ่ม	123	0.120	14.727		
	รวม	131		15.782		

จากตาราง 24 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ตาราง 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ความขัดแย้งภายในทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	16	244.000	1.601	0.069

จากตาราง 25 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ และด้านงาน ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ผลการดำเนินงานของทีม

1) จำนวนสมาชิกภายในทีม

ตาราง 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงานของทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	0.512	0.128	1.172	0.326
	ภายในกลุ่ม	127	13.858	0.109		
	รวม	131	14.369			

จากตาราง 26 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตาราง 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ผลการดำเนินงานของทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	12	331.010	0.630	0.816

จากตาราง 27 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพ ความทันเวลา และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

2) ประเภทกลุ่มงาน

ตาราง 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงานของทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.480	0.160	1.476	0.224
	ภายในกลุ่ม	128	13.889	0.109		
	รวม	131	14.369			

จากตาราง 28 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตาราง 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ผลการดำเนินงานของทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9	306.801	0.873	0.550

จากตาราง 29 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพงาน ความทันเวลา และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

3) สำนักงานคลังเขตที่สังกัด

ตาราง 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยรวมของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงานของทีม	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	8	0.931	0.116	1.065	0.392
	ภายในกลุ่ม	123	13.438	0.109		
	รวม	131	14.369			

จากตาราง 30 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตาราง 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติที่ทดสอบ	ผลการดำเนินงานของทีม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	24	351.538	1.293	0.164

จากตาราง 31 พบว่า ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพงาน ความทันเวลา และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของความหลากหลาย และความขัดแย้ง
ภายในทีมกับผลการดำเนินงานของทีมของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ตาราง 32 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีมกับผลการดำเนินงาน
ของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ตัวแปร	SEX	AGE	EDU	DIS	REL	TAS	QUA	TIM	CUS	VIFs
\bar{X}	0.20	0.36	0.32	0.49	1.77	1.70	6.16	6.33	6.30	
S.D.	0.22	0.17	0.21	0.16	0.37	0.36	0.38	0.35	0.35	
SEX	1	0.190*	0.051	0.182*	0.082	0.013	0.108	0.142	0.047	1.091
AGE		1	0.186*	0.123	0.198*	0.159	0.170	0.118	0.066	1.143
EDU			1	0.045	0.063	0.090	0.098	0.109	0.143	1.062
DIS				1	0.121	0.114	0.004	0.020	0.016	1.071
REL					1	0.826**	-0.351**	-0.345**	-0.201*	3.259
TAS						1	-0.285**	-0.304**	-0.246**	3.203
QUA							1	0.831**	0.716**	
TIM								1	0.816**	
CUS									1	

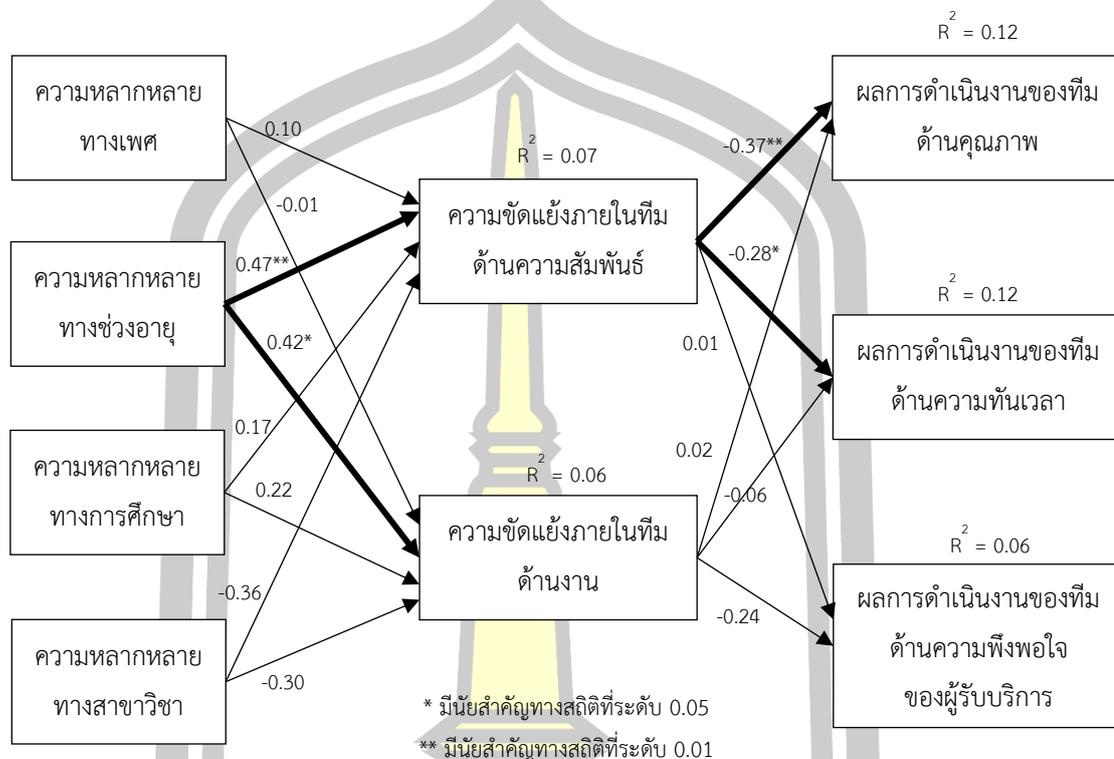
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 32 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีม มีค่าตั้งแต่ 1.091 – 3.259 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีมในแต่ละด้าน พบว่า มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานของทีมด้านความทันเวลาและด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.201 – -0.351

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเส้นทางอิทธิพลสมมุติฐาน แสดงดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองเส้นทางอิทธิพลสมมุติฐาน

จากภาพประกอบ 6 พบว่า มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้นที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และมีเพียงความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์เท่านั้นที่มีอิทธิพลทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนพบว่า แบบจำลองสมมุติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยมีค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ได้แก่ $\chi^2 = 8.01$, $df = 12$, $p\text{-value} = 0.78$, $\chi^2/df \text{ ratio} = 0.668$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.038$, $CFI = 1.000$, $GFI = 0.987$, $AGFI = 0.950$ และสามารถแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) ทางอ้อม (Indirect effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total effect: TE) ดังตาราง 33

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานระหว่างตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของความหลากหลายภายในทีมของแบบจำลองสมมุติฐาน

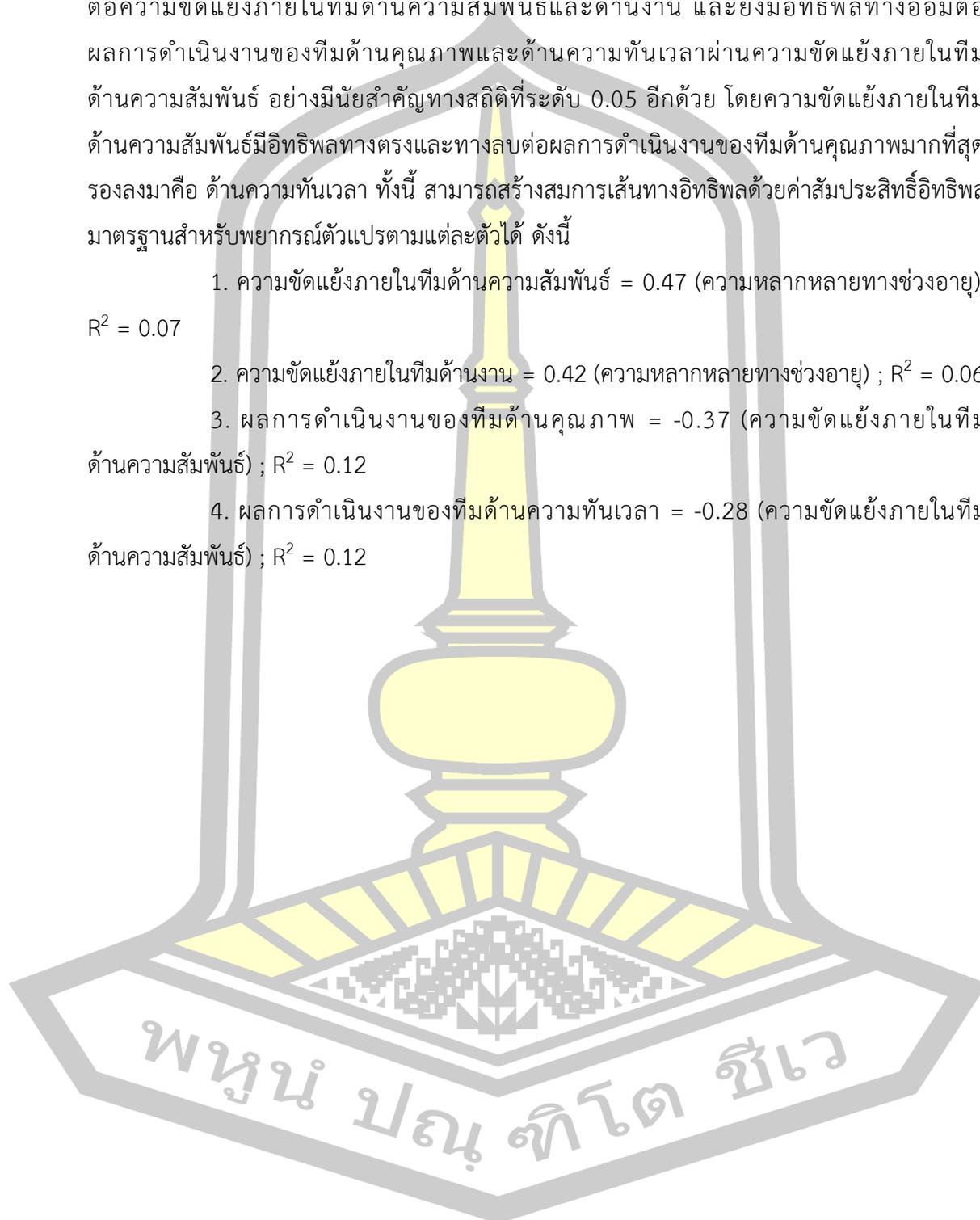
ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์											
	ความขัดแย้งภายในทีม				ผลการดำเนินงานของทีม				ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความหลากหลายทางเพศ	0.10	-	0.10	-0.01	-	-0.04	-	-0.03	-0.03	-	0.01	0.01
ความหลากหลายทางอายุ	0.47**	-	0.47**	0.42*	-	-0.17*	-	-0.16*	-0.16*	-	-0.10	-0.10
ความหลากหลายทางการศึกษา	0.17	-	0.17	0.22	-	-0.06	-	-0.06	-0.06	-	-0.05	-0.05
ความหลากหลายทางสาขาวิชา	-0.36	-	-0.36	-0.30	-	0.13	-	0.12	0.12	-	0.07	0.07
ความขัดแย้งภายในทีม	-	-	-	-	-	-0.37**	-	-0.28*	-0.28**	0.01	-	0.01
ด้านความสัมพัทธ์												
ความขัดแย้งภายในทีม	-	-	-	-	-	0.02	-	-0.06	-0.06	-	-0.24	-0.24
ด้านงาน												
R ²	0.07			0.06		0.12		0.12		0.06		0.06

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 33 พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลโดยรวม ต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อีกด้วย โดยความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงและทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความทันเวลา ทั้งนี้ สามารถสร้างสมการเส้นทางอิทธิพลด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐานสำหรับพยากรณ์ตัวแปรตามแต่ละตัวได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ = 0.47 (ความหลากหลายทางช่วงอายุ); $R^2 = 0.07$
2. ความขัดแย้งภายในทีมด้านงาน = 0.42 (ความหลากหลายทางช่วงอายุ); $R^2 = 0.06$
3. ผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพ = -0.37 (ความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์); $R^2 = 0.12$
4. ผลการดำเนินงานของทีมด้านความทันเวลา = -0.28 (ความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์); $R^2 = 0.12$



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหลากหลายภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
5. เพื่อทดสอบผลกระทบของความหลากหลายภายในทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
6. เพื่อเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน
7. เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน
8. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ปี พ.ศ. ที่เกิด ปี พ.ศ. 2506 – 2526 ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด การบัญชีและการเงิน และประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด น้อยกว่า 5 ปี

2. ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม จำนวน 4 คน ประเภททีม (กลุ่มงาน) กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด สำนักงานคลังเขต 4

3. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความหลากหลายภายในทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความหลากหลายทางสาขาวิชา ความหลากหลายทางช่วงอายุ และความหลากหลายทางการศึกษา

4. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม โดยรวม อยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ เช่น สมาชิกในทีมของท่านมีการชูปชิบ นินทาหลังกันบ่อยครั้งเพียงใด ทีมของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และสมาชิกในทีมของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกันอันเกิดจากบุคลิกภาพของสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด เป็นต้น และด้านงาน เช่น สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงความคิดเห็นด้วยกับวิธีการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด สมาชิกในทีมของท่านมีการถกเถียงกันด้วยอารมณ์ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือวิธีการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเพียงใด และทีมของท่านมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด เป็นต้น

5. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความทันเวลา เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้บริการของทีมของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้ก่อนระยะเวลาที่กำหนด การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้บริการของทีมของท่านมีความถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด และทีมของท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา เป็นต้น และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการแสดงออกถึงความเต็มใจในการให้บริการของสมาชิกในทีมของท่าน ผู้รับบริการแสดงออกถึงความประทับใจต่อการให้บริการของทีมของท่าน

ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความสมบูรณ์ ความครบถ้วน และความถูกต้องของการให้บริการของ ทีมของท่าน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความรวดเร็วและทันเวลาของการให้บริการและการแก้ไขปัญหาของทีมของท่าน เป็นต้น

6. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมและสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีประเภทกลุ่มงาน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุมากกว่ากลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง

7. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานและสำนักงานคลังเขตที่สังกัด แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

8. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

9. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์และด้านงาน แต่ความหลากหลายทางเพศ การศึกษา และสาขาวิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีม

10. ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและความทันเวลา แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

11. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก กระบวนการสรรหาบรรจุแต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการของสำนักงาน

คลังจังหวัดเป็นอำนาจหน้าที่ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมบัญชีกลาง (ส่วนกลาง) (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562, 2562) ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานคลังจังหวัด โดยผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม (กรมบัญชีกลาง, 2564) เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจของกลุ่มงาน และช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานคลังจังหวัด จึงทำให้สำนักงานคลังจังหวัดอาจได้รับจัดสรรบุคคลจากการคัดเลือกที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน และส่งผลต่อความหลากหลายภายในทีมของสำนักงานคลังจังหวัดจึงไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีประเภทกลุ่มงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุมากกว่ากลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง อาจเนื่องจาก สัดส่วนของสมาชิกทีมภายในฝ่ายบริหารงานทั่วไปประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มีอายุมากและสมาชิกทีมที่มีอายุน้อยใกล้เคียงกัน รวมถึงโครงสร้างของฝ่ายบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และ/หรือลูกจ้างชั่วคราว โดยมีจำนวนสมาชิกภายในทีม 2 – 4 คน ซึ่งมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่ากลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลังที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม 4 – 6 คน ประกอบกับในปัจจุบันตำแหน่งลูกจ้างประจำของสำนักงานคลังจังหวัดจะมีเฉพาะในฝ่ายบริหารงานทั่วไปเท่านั้น และเป็นสมาชิกทีมที่มีอายุมาก อยู่ในช่วงวัยเกษียณอายุราชการ รวมถึงตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวมักจะเป็นสมาชิกทีมที่มีอายุน้อย และมีแนวโน้มในการลาออกจากงานค่อนข้างสูง เนื่องจากความคาดหวังในการก้าวหน้าในตำแหน่งข้าราชการในอนาคต (ฐิตินันท์ ผิวนิล และชลธิชา อัสวรินทร์, 2564) ดังนั้น ฝ่ายบริหารงานทั่วไปจึงมีสัดส่วนของสมาชิกทีมที่มีอายุมากและอายุน้อยใกล้เคียงกัน และมีอัตราการหมุนเวียนภายในทีมสูงกว่ากลุ่มงานประเภทอื่น

2. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ความหลากหลายของสมาชิกทีมภายในทีม ทำให้สมาชิกทีมมีรูปแบบการทำงาน ความคิดเห็น หรือการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในทีม ทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกภายในทีม เกิดเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมได้ (พรรณพิตรรา เสริมศรี, 2559) นอกจากนี้ งานวิจัยในอดีตยังพบว่า จำนวนของสมาชิกภายในทีมมักจะแปรผันตรงกับความขัดแย้งภายในทีม กล่าวคือ หากสมาชิกภายในทีมมีจำนวนมาก

โอกาสที่ทีมจะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกภายในทีม มีจำนวนน้อย โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นภายในทีมย่อมลดน้อยลงไปเช่นกัน (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ดังนั้น จำนวนของสมาชิกภายในทีมที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้ความขัดแย้งภายในทีมแตกต่างกัน แต่ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานและสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากการจัดสรรทรัพยากรบุคคลของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมบัญชีกลาง จะพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ตรงตามคุณสมบัติ ภารกิจและโครงสร้างอัตรากำลังของกลุ่มงานภายใต้สำนักงานคลังจังหวัด ทำให้สมาชิกภายในทีมที่มีประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกันมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกัน โอกาสที่สมาชิกทีมจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างภายในทีมจึงมีน้อย (Harrison and Klein, 2007) ทำให้แนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งภายในทีมจึงเกิดขึ้นในระดับต่ำ อีกทั้งกระบวนการปฏิบัติงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมายอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด ทำให้กระบวนการทำงานภายในทีมของสำนักงานคลังจังหวัดมักจะไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน จึงมีความขัดแย้งภายในทีมไม่แตกต่างกันมากนัก

3. ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของทีมโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานคลังจังหวัดดำเนินการตามที่กรมบัญชีกลางมอบหมาย และอยู่ภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกรมบัญชีกลาง (ปริยาพร พาสนาวุฒิพงศ์, 2553) ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะเป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการมอบหมายภารกิจของกลุ่มงาน (ทีมงาน) ของสำนักงานคลังจังหวัดเป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 ซึ่งมีการระบุไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ กรมบัญชีกลางได้นำหลักการตัวชี้วัด (Key Performance Indication : KPI) มาใช้ในการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติงานราชการตามภารกิจต่าง ๆ โดยการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางมีความสอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (กรมบัญชีกลาง, 2564ข) การกำหนดตัวชี้วัดส่วนบุคคลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของสมาชิกทีมมีความชัดเจน และขับเคลื่อนให้ผลการดำเนินงานของทีมสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่มีจำนวนสมาชิกทีม ประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดแตกต่างกัน จึงมีผลการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน

4. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกและผลกระทบโดยรวมต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน อาจเนื่องจาก ช่วงอายุเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิด ทักษะคิด บุคลิกภาพของสมาชิกภายในทีม หากทีมมีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง เป็นสัดส่วนของสมาชิกที่มีอายุมากและอายุน้อยใกล้เคียงกัน มีแนวโน้มที่สมาชิกทีมจะแบ่งกลุ่มจากทัศนคติ รูปแบบการทำงาน ความต้องการ และวิธีการสื่อสาร อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ (Harrison and Klein, 2007) ซึ่งอาจเป็นเหตุบั่นทอนสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกทีมที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้ ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของนางสาว ก. “คนที่มีอายุมาก เขาจะมีประสบการณ์หรือความรู้มากกว่าเรา แล้วจะคิดว่าตัวเองน่าจะเก่งแล้ว เวลาเราไปถามงานเพราะไม่เข้าใจ ก็จะไม่สนใจก็หนีหน้าใส่หรือไม่พอใจ เหมือนไม่อยากตอบ มันทำให้คนที่เด็กกว่าไม่อยากถาม ไม่อยากคุยด้วย เลยสื่อสารกันไม่เข้าใจ” และ นาง ข. “ช่วงอายุของแต่ละคนจะมีวัยของเขาเอง ก็จะมองในกลุ่มของตัวเองไม่ได้มองกลุ่มของคนอื่น ถ้าทำงานกับคนอายุมากกว่าก็จะมองว่าคนนี้นะแก่ ความคิดล้าสมัย ทั้ง ๆ ที่มองอีกมุมหนึ่ง เขาก็จะเป็นคนที่มีประสบการณ์และเก่งในเรื่องงาน แต่อาจจะไม่เก่งเรื่องเทคโนโลยี ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย ก็จะทำงานด้วยกันยากนิดหนึ่ง ด้วยความที่ว่าต่างคนต่างมุมมอง เวลาคุยกันบางทีก็ไม่รู้เรื่อง ต้องทำความเข้าใจกันก่อน”

ความหลากหลายการศึกษา และสาขาวิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีม อาจเนื่องจาก ในบริบทของสำนักงานคลังจังหวัดค่อนข้างมีวิธีการและขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื้อหาสาระของงานจะอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมากกว่าการใช้ความรู้จากการศึกษาหรือสาขาวิชา ซึ่งสมาชิกทีมจะได้รับมอบหมายงานในหน้าที่แตกต่างกัน หากสมาชิกทีมได้รับมอบหมายงานที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่ถนัด สมาชิกทีมสามารถที่จะเรียนรู้เนื้อหาของงานและพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ดังคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว จ. “การศึกษาที่ต่างกันก็คือ คนที่จบสูงกว่าเขาจะมองว่าคนที่จบต่ำกว่าว่า ยังไม่ได้เรียนรู้ถึงขั้นเขา หรือเอาง่าย ๆ คือความรู้ไม่เท่าเขา มันจะทำให้เปรียบเทียบว่า เขาเรียนสูงกว่า เขาผ่านวิชาที่มากกว่า เขาเลยเหนือกว่า แต่ในการทำงานมันไม่ใช่ทุกคนที่การศึกษาคนละระดับ แต่การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย มันต้องใช้ประสบการณ์ มันไม่ใช่วุฒิการศึกษา ส่วนสาขาการเรียน คนที่จบเอกเฉพาะ เขาก็จะมีความรู้ในด้านนี้ แล้วเขาก็ทำงานเฉพาะด้านได้ดีจริง เพราะเขาผ่านในบทเรียนหรือทฤษฎีมาแล้ว แล้วเอามาใช้ในชีวิตจริงมันสามารถทำได้ แต่คนที่เขาเรียนสาขาวิชาที่ไม่ตรง ก็ต้องปรับ ก็ต้องจูนกันอีกเยอะ ถ้าเราจะมาแบ่งแยกกันว่าฉันจบอันนี้ เธอจบอันนี้ พี่ว่ามันไม่ใช่ ทุกอย่างมันอยู่ที่การเรียนรู้ อยู่ที่ประสบการณ์การทำงานด้วย” นอกจากนี้ ความหลากหลายทางเพศไม่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในทีม เนื่องจาก บุคลากรภายในสำนักงานคลังจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งเพศหญิงมีมุมมองและความคิดเห็นต่อความหลากหลายทางเพศว่า ทุกเพศมีความเท่าเทียมและเสมอภาคกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิง เพศชาย

หรือเพศทางเลือกต่างสามารถรับผิดชอบและปฏิบัติงานได้ดีไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ความหลากหลายทางเพศ การศึกษา และสาขาวิชาจึงไม่ส่งผลทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีม

5. ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบและผลกระทบเชิงลบโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและความทันเวลา อาจเนื่องจาก การทำงานภายในสำนักงานคลังจังหวัดจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานร่วมมือกันอย่างมาก การที่เกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจนำไปสู่การแสดงออกพฤติกรรมด้านลบต่อกัน เช่น การเพิกเฉย การต่อต้าน การยั่วยุ หรือการจับผิดการทำงานระหว่างกันมากกว่าที่จะทุ่มเทกับการทำงานภายในทีมให้บรรลุผลสำเร็จ (De Dreu and Weingart, 2003) เกิดบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด สมาชิกทีมไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดต่อประสานงานภายในทีมเกิดความติดขัดและไม่ราบรื่น การทำงานในภาพรวมของทีมเกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว โดยใช้ระยะเวลาในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาที่ยาวนานมากขึ้น (Jehn et al., 2008; Jehn et al., 2013) ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว ฉ. “ด้วยความที่ว่าเนื้อหาของกลุ่มพี่ เป็นงานที่ทุกคนต้องดูแลด้วยกัน พอเราไม่คุยกัน มีปากเสียงกัน การให้ความช่วยเหลืองานในหน้าที่ตรงนี้มันก็จะไม่มี ความสามัคคีก็ไม่มี แทนที่ว่างานจะเสร็จสักที มันก็จะไม่เสร็จ คิดว่าจะดี มันก็ไม่ดี ด้วยความที่ คุณขัดแย้งกัน ไม่อยากคุยกัน” และ นาง ช. “ถ้าเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันในกลุ่ม มันไม่สามารถทำงานให้ไปถึงจุดหมายได้ 100 เปอร์เซ็นต์ด้วยความสุขได้ คือมันคุยกันไม่ได้ ประเด็นที่มันทำให้ คนทำงานด้วยกันลำบากก็คือ อคติต่อกัน การสื่อสาร คือคนเราเนี่ย ถ้าขาดการสื่อสาร ค่อนข้างที่จะ ทำงานด้วยกันลำบาก แล้วถ้าประเภทคนที่ไม่สามารถแยกแยะระหว่างงานและเรื่องส่วนตัวได้ การทำงานเป็นทีมนะไปไม่รอด จริงที่เป้าหมายมันอาจจะเสร็จได้ 100 เปอร์เซ็นต์ แต่ถามว่าระหว่างทางที่เดินไปเนี่ย มันไม่ได้เดินทางไปด้วยความราบรื่นหรือความสุขความสบาย ทำงานแบบทุกคน มีความสุข งานมันอาจจะทำให้เสร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ได้ แต่คนที่ทำจะมีความสุข ถ้าเกิด ความขัดแย้งในกลุ่ม งานที่จะทำให้สำเร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ สมบูรณ์นะยาก คุณภาพงานก็จะไม่ดี ใช้ระยะเวลานานกว่าปกติ”

ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อาจเนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรของกรมบัญชีกลางที่ให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนหรือผู้รับบริการมาเป็นอันดับแรก และหล่อหลอมให้บุคลากร มีจิตสำนึกต่อการให้บริการกับผู้รับบริการทุกฝ่าย โดยที่สมาชิกทีมปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างดีที่สุด และจะไม่นำความรู้สึกด้านลบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในทีมไปกระทบต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการ อีกทั้งรูปแบบการให้บริการของสำนักงานคลังจังหวัดที่เอื้อต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หากภายในทีมเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน สมาชิกทีมสามารถแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ไม่ไปกระทบต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการ นอกจากนี้ สมาชิกทีมยังให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กร ปฏิบัติงานในที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด มีความระมัดระวัง และเต็มใจต่อการให้บริการเพื่อไม่ให้กระทบหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเอง ทีมงาน หรือองค์กร และป้องกันไม่ให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกไม่ประทับใจหรือไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งผู้รับบริการสามารถร้องเรียนหรือเผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ได้ ดึงคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว ซ. “ต่อให้เราขัดแย้งกัน ด้วยความที่ว่างานบริการเนี่ย สำนักงานคลังจังหวัดเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ ผู้รับบริการก็จะเป็นคนสำคัญ คือหมายถึงว่า ถ้าสมมติเราทะเลาะตบตีกันอยู่ แล้วผู้รับบริการมา เราต้องหยุด และทำหน้าที่ของตัวเอง ซึ่งหมายถึงว่า พอเขามาใช้บริการ เราก็ต้องให้บริการเขาทันที เพื่อให้ได้รับการที่ดี คือมันไม่เกี่ยวว่า ตอนนั้นจะรู้สึกไม่พอใจกัน คือเขามารับบริการกับเรา เขาไม่ได้มารู้หรือต้องรับรู้กับเรื่องที่เราทะเลาะกัน มันเป็นเรื่องภายใน ก็ต้องให้บริการอย่างที่ดีที่สุด เพื่อให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกที่ เออพวกคุณทะเลาะกันนะ เราก็ทำงานของเราให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบกับงานที่ทำ แยกแยะได้” และนางสาว ฌ. “งานราชการของเราคือ เราต้องให้บริการประชาชน ให้ประชาชนมาที่หนึ่ง ไม่ว่าจะกำลังทะเลาะกันอยู่ เราต้องหยุด เพื่อให้เขามองภาพลักษณ์องค์กร ที่เขามองมาที่เรา ไม่กระทบต่อองค์กรเรา ไม่ให้เกิดด้านลบ อันนี้มองในภาพองค์กรนะ แต่พอมามองที่บุคคล ถ้าเรายังให้บริการที่มีปฏิภริยาหรืออารมณ์ที่คนที่มารับบริการเขาไม่พึงพอใจ ก็จะกระทบกับตัวบุคคล ว่าเจ้าหน้าที่คนนี้ให้บริการไม่ดี ถ้าร้ายแรงก็อาจจะมีข้อร้องเรียน ก็จะมีผลยาวไปอีก หลัก ๆ ก็คือ ให้บริการประชาชนมาก่อน ให้บริการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เขามองมาแล้วรู้สึกว่าคุณการให้บริการดี ทั้งภาพลักษณ์องค์กรของเรา องค์กรของเราก็มีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงให้การให้บริการด้านกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ซึ่งถ้าในด้านลบหรือด้านแย่ ๆ คนจะกระจายได้เร็วมากนะ ทั้งในสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ มันจะเกิดผลกระทบต่อบริการเรามาก” ดังนั้น ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์จึงไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

6. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ อาจเนื่องจากความหลากหลายทางช่วงอายุ ทำให้สมาชิกทีมมีรูปแบบความคิด ทัศนคติ ความคิดเห็น และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน หากทีมมีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง มีแนวโน้มที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยจากช่วงอายุที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกทีมที่มีช่วงอายุเหมือนกัน จะแบ่งปันความคิดเห็นและสื่อสารระหว่างกันมากกว่าสมาชิกที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกัน เกิดความลำเอียงกับสมาชิกที่มีช่วงอายุเดียวกันและอคติต่อสมาชิกที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกันได้ (Schneid et al., 2016) นอกจากนี้ รูปแบบการสื่อสารและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ จะก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในทีม เช่น ความเข้าใจผิด ความคลาดเคลื่อน หรือไม่เข้าใจระหว่างกัน

การสื่อสารภายในทีมจึงอยู่ในระดับต่ำ สมาชิกทีมอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานมากเท่าที่ควร นำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรลุผลสำเร็จของทีม ทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมเกิดความล่าช้า ใช้ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่ยาวนานขึ้น ดังนั้น ความหลากหลายทางช่วงอายุจึงมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านความขัดแย้งภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vodosek (2007) พบว่า ความหลากหลายภายในทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งภายในทีม และความหลากหลายภายในทีมมีผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงานเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมหัวหน้าทีม (กลุ่มงาน) เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความหลากหลายทางช่วงอายุภายในทีม เช่น การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายทางช่วงอายุ ทักษะการรับฟังและการสื่อสารกับบุคลากรในช่วงอายุต่าง ๆ ทักษะการจัดการอารมณ์ของตนเอง และการจัดการงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น

1.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ส่งผลทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาได้ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมหัวหน้าทีม (กลุ่มงาน) เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ภายในทีม เช่น ทักษะการสื่อสารแบบสองทาง ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ทักษะการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทักษะการแสดงความเห็นและการรับฟังความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

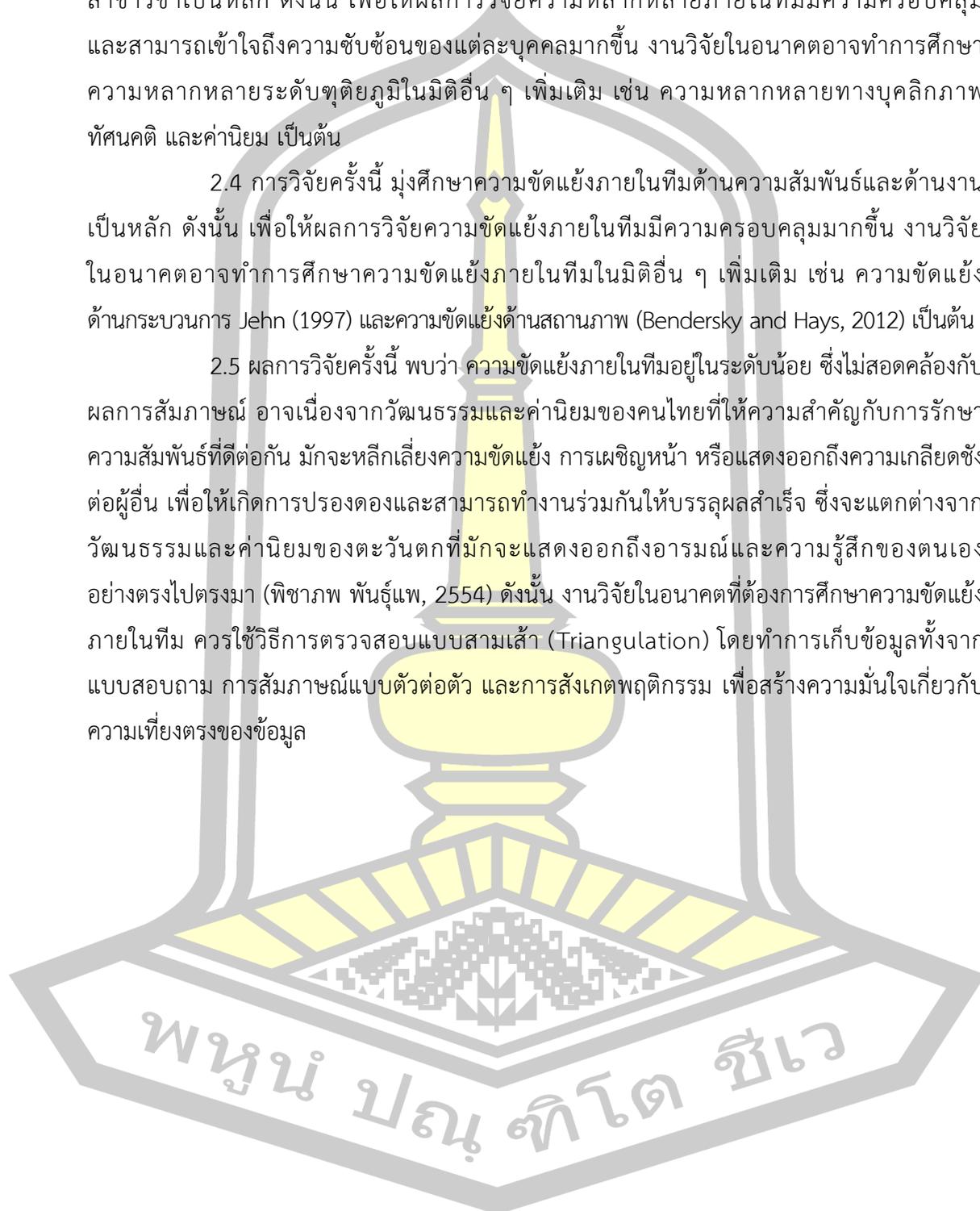
2.1 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย เท่านั้น ซึ่งเป็นทีมงานขนาดเล็ก งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาทีมงานขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาว่าความหลากหลายภายในทีมส่งผลกระทบต่อความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมหรือไม่

2.2 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาผลกระทบทางลบของความหลากหลายภายในทีมเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยด้านความหลากหลายภายในทีมมีความครอบคลุมมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาผลกระทบทางบวกของความหลากหลาย เช่น ความคิดสร้างสรรค์ และคุณภาพการตัดสินใจของทีม เป็นต้น

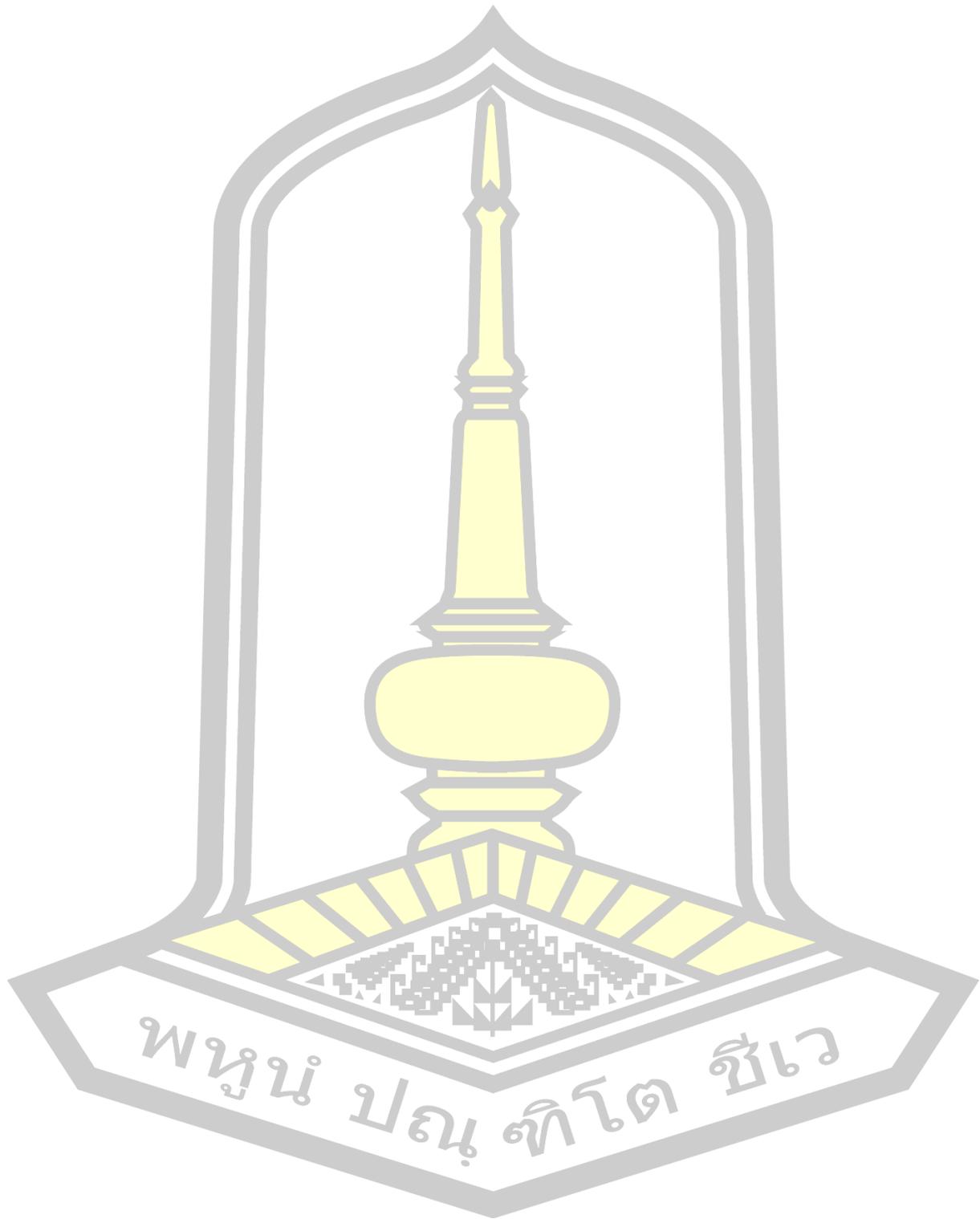
2.3 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชาเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยความหลากหลายภายในทีมมีความครอบคลุม และสามารถเข้าใจถึงความซับซ้อนของแต่ละบุคคลมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาความหลากหลายระดับทุติยภูมิในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ความหลากหลายทางบุคลิกภาพทัศนคติ และค่านิยม เป็นต้น

2.4 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงานเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยความขัดแย้งภายในทีมมีความครอบคลุมมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาความขัดแย้งภายในทีมในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ความขัดแย้งด้านกระบวนการ Jehn (1997) และความขัดแย้งด้านสถานภาพ (Bendersky and Hays, 2012) เป็นต้น

2.5 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความขัดแย้งภายในทีมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ อาจเนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมของคนไทยที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การเผชิญหน้า หรือแสดงออกถึงความเกลียดชังต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดการปรองดองและสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมและค่านิยมของตะวันตกที่มักจะแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเองอย่างตรงไปตรงมา (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตที่ต้องการศึกษาความขัดแย้งภายในทีม ควรใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยทำการเก็บข้อมูลทั้งจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสังเกตพฤติกรรม เพื่อสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของข้อมูล



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 (2562, 3 เมษายน).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 41ก. หน้า 6-19.
- กมลชนก ปัญญาจิรวุฒิ. (2560). อิทธิพลของความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีมและปฏิสัมพันธ์ในทีมที่มีต่อคุณภาพการบริการด้านสินเชื่อ ผ่านความขัดแย้งด้านอารมณ์และความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตประกอบการภาคกลางต่างจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรมบัญชีกลาง. (2560ก, 21 สิงหาคม). เรื่อง *ค่านิยมและวัฒนธรรมของกรมบัญชีกลาง*. ประกาศกรมบัญชีกลาง.
- กรมบัญชีกลาง. (2560ข, 21 สิงหาคม). เรื่อง *คุณธรรมหลักกรมบัญชีกลาง*. ประกาศกรมบัญชีกลาง.
- กรมบัญชีกลาง. (2564ก). *คู่มือสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 6*. กรมบัญชีกลาง.
- กรมบัญชีกลาง. (2564ข). *โครงสร้างการแบ่งภายใน หน้าที่ความรับผิดชอบ รองรับกฎกระทรวงการแบ่งราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562*. [สไลด์]. กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมบัญชีกลาง.
- กรมบัญชีกลาง. (2564ค). *แผนปฏิบัติการราชการของกรมบัญชีกลาง 2564 - 2565*. [ออนไลน์].
ได้จาก <https://www.cgd.go.th/cs/internet/internet/แผนปฏิบัติการ.html>
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 มกราคม 2565].
- กรมบัญชีกลาง. (2564ง). *นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล*. [ออนไลน์].
ได้จาก https://www.cgd.go.th/cs/internet/internet/นโยบาย_กบค_1.1.html
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2565].
- กรมบัญชีกลาง. (2565ก). *โครงสร้างหน่วยงาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก
<https://www.cgd.go.th/cs/internet/internet/โครงสร้างหน่วยงาน.html>
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565].
- กรมบัญชีกลาง. (2565ข). *เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานภายในกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานคลังจังหวัด*. กรมบัญชีกลาง.
- กฤตยา อาชวนิจกุล. (2554). เพศวิถีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในสังคมไทย. *วารสารประชากรและสังคม*, 15(1), 43-66.

- กล้วยไม้ วันทนัง, เมทินี รัชฎารักษ์, และณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบุญ. (2564). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 2(2), 46-61.
- การุณย์ ประทุม. (2561). ค่านิยมทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีม: อิทธิพลเงื่อนไขของระดับการพึ่งพากันระหว่างสมาชิกทีม. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 155, 30-53.
- การุณย์ ประทุม. (2563). การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพ: บทบาทการเป็นตัวแปรเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุ. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 164, 100-121.
- กุลฤดี โชติรัตน์. (2563). การศึกษาความหลากหลายภายในทีมทางด้านเพศและทางด้านช่วงวัยในฐานะตัวแปรกำกับอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในบริบทของนักรักษาพยาบาลมนุษย์. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เขมญา คินิมาน. (2562). รูปแบบการสร้างทีมของผู้บริหารเพื่อใช้บริหารทีมปฏิบัติการในโรงพยาบาล. *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์. (2557). การวิเคราะห์ความหลากหลายในองค์กร: กรณีศึกษาความหลากหลายของบริษัท ยัม! ประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 1(1), 186-202.
- จุฑารัตน์ ชมพันธุ์. (2560). การจัดการความขัดแย้งด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา โรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนจากถ่านหินในพื้นที่จังหวัดระยอง. *วิทยาสารเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์*, 38, 692-703.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2558). การจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 35(2), 161-173.
- ซัชกร คัชมาตย์. (2564). ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในเขตตำบลท่าพล จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 11(1), 155-167.
- โชติกา เศรษฐธัญญการ. (2562). การศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ภาษาระหว่างเพศหญิงกับเพศชายที่สะท้อนให้เห็นภาพพจน์ทางเพศ. *วารสารมังรายสาร*, 7(2), 17-31.
- ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์. (2562). การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์. *สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล*.

- ฐิตินันท์ ฝิวนิล และชลธิชา อัครนิรันดร์. (2564). ความ(ไม่)มั่นคงในงานของลูกจ้างชั่วคราว ในภาคราชการไทย. *วารสารประชากรศาสตร์*, 37(1), 27-48.
- ดารุณี จงอุดมการณ์, อีรากร มณีรัตน์, และจุฑามาศ แก้วละมุน. (2554). การประกอบสร้างทางสังคม ของบิดามารดาในการแสดงออกถึงความปวดของเด็กในบริบทอีสาน. *วารสารพยาบาล ศาสตร์และสุขภาพ*, 34(4), 22-35.
- ดิเรก อุทรทวิการ ณ อยู่ธยา. (2561). *กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่าาศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. ปรินญาณินพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทำไมความหลากหลายของพนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ (*Workforce Diversity*). (2562). [ออนไลน์]. ได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 มกราคม 2565]
- ทิพย์ภาภรณ์ ชุนอ่อน. (2560). *การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล บุคลิกภาพ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานปฏิบัติการในเขต กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นพดล เดชประเสริฐ. (2561). การจัดการจัดการความหลากหลายขององค์กรตามช่วงวัยที่ต่างกัน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 13(2), 121-134.
- นวพร ชินวงศ์. (2558). *ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่มี ความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบ ระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2562). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรมล กลัดสมบุญ. (2557). *ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของ พนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการ มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ปรียาพร พาสนาวุฒิพงค์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานคลังจังหวัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พินิตา นันทฤกษ์มีชัย. (2552). การศึกษาปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของการทำงาน เป็นทีมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง : กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม รัฐวิสาหกิจที่สังกัดกระทรวงคมนาคม. การศึกษาเฉพาะบุคคลปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พรปวีณ์ เพ็ชรคง. (2563). ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผล ต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรรณพิตรรา เสริมศรี. (2559). การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร รัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัฒนกร ปานทสุต. (2563). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชชากร จวงวานิชย์. (2560). อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนรวมและ ความผูกพันต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิชภาพ พันธุ์แพ. (2554). การจัดการแบบไทย. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ, 2(2), 133-146.
- ภิญโญ มนูญศิลป์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม. วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 9(2), 1-28.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร, กมลชนก ขำสุวรรณ, และกัญญาพัชร สุทธิเกษม. (2563). โลกที่ 3 ของซี - แอลฟา. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2566). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) : แนวคิดพื้นฐานการประยุกต์. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://bec.nu.ac.th/2015/files/แลกเปลี่ยน%20วิจัย%20ครั้งที่%203.pdf> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 8 กันยายน 2566].
- รณกร สุวรรณกลาง. (2557). การพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วรัญญา กล้าผิต. (2560). *การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบจม.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วสันต์ ชาลิตวารกุล. (2561). *การศึกษาถึงปัจจัยการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วุฒินันท์ วงมิ่ง. (2563). *อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้บรรยากาศในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของทีมของพนักงานปฏิบัติการ ในท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากฎหมาย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์*. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(2), 193-208.
- สถิตาพร คำสด. (2559). *รูปแบบการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาที่เอื้อต่อผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ที่เปลี่ยนผ่านจากการศึกษานอกระบบสู่การศึกษาในระบบ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมุท ข่านานู. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พี.เอส.การพิมพ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (2564). *ความหมายของการอุดมศึกษา*. [ออนไลน์].
ได้จาก <https://www.saranukromthai.or.th/> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 ธันวาคม 2564].
- สำนักงานคลังเขต 2. (2566). *ประวัติความเป็นมา*. [ออนไลน์].
ได้จาก <https://www.cgd.go.th/cs/zone2/zone2/ประวัติสำนักงานคลัง.html> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 ตุลาคม 2566].
- สำนักงานคลังจังหวัดกาฬสินธุ์. (2565). *ประวัติความเป็นมา*. [ออนไลน์].
ได้จาก <https://www.cgd.go.th/cs/ksn/ksn/ประวัติหน่วยงาน.html> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 มกราคม 2565].
- สำนักงานคลังจังหวัดนครปฐม. (2565). *ประวัติความเป็นมา*. [ออนไลน์].
ได้จาก <https://www.cgd.go.th/cs/nkp/nkp/ประวัติหน่วยงาน.html> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 มกราคม 2565].

- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2558). *มาตรฐานสากลการจัดจำแนกการศึกษา*.
[ออนไลน์]. ได้จาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/isced
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2565].
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *ความหมายของการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. [ออนไลน์].
ได้จาก <http://www.onec.go.th/th.php/page/category/CNT0000145>
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 ธันวาคม 2564].
- สุชาติ บุรณะศิลปกิจ. (2557). ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่าง
ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคและผู้ติดต่อกับผู้ใช้ระบบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาระบบ
สารสนเทศ. *วารสารระบบสารสนเทศด้านธุรกิจ*, 2(3), 81-94.
- สุชาติ คชจันทร์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามกรอบทฤษฎีความขัดแย้ง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการดุษฎี
บัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุริยา คงปาน. (2556). *การสร้างประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท
บลูฟ้าโล่ จำกัด อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โสพิศ หมัดป่องตัว. (2558). *Workshop on diversity management and human capital strategy*.
[ออนไลน์]. ได้จาก <https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2016/01/15RP12WSPDiversity-SopisM05Dec15.pdf> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2564].
- อุไร สัมเกลี้ยง, อรุช คงรุ่งโชค, และสิญาธร นาคพิน. (2563). การบริหารความขัดแย้งของพนักงาน
ในองค์กรภาครัฐ. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 18(1), 163-176.
- Aaker, D. A., Kumar, V., and George, D., S. (2001). *Marketing Research* (7th ed.). Wiley.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional
Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top
Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Anwar, N., Maitlo, Q., Soomro, M. B., and Shaikh, G. M. (2012). Task Conflicts and its
Relationship with Employee's Performance. *Interdisciplinary Journal of
Contemporary Research in Business*, 3(9), 1338-1343.
- Aubé, C., and Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness:
The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and
Organizational Psychology*, 84(3), 565-580.

- Backes-Gellner, U., and Veen, S. (2012). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295.
- Bear, J. B., and Woolley, A. W. (2011). The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36, 146-153.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., and Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.
- Bendersky, C., and Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23(2), 323-340.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. Free Press.
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., and Tian, L. (2016). Diversity and creativity in cross-national teams: the role of team knowledge sharing and inclusive climate. *J. Manag. Org*, 24, 711-729.
- Brčić, Ž. J., and Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853-867.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behavior: essential tenets* (2nd ed.). Thomson South-Western.
- Choi, J. N. (2007). Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 213-234.
- Choi, J. N., and Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic fault lines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1032-1054.
- Chua, R., and Jin, M. (2020). Across the great divides: Gender dynamics influence how intercultural conflict helps or hurts creative collaboration. *Academy of Management Journal*, 63, 903-934.
- Chun, J. S., and Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 437-450.

- Costa, P. T., and McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359.
- Curşeu, P. L., Janssen, S. E. A., and Raab, J. (2012). Connecting the dots: Social network structure, conflict, and group cognitive complexity. *Higher Education*, 63(5), 621-629.
- Curşeu, P. L., and Schrujier, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66-79.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2nd ed.). Thomson South-Western.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., and Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- De Dreu, C. K. W., and Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. (pp. 3-54). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W., and Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., and Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Diogo, J. P. R. F. A. (2021). *How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector*. Master Thesis in Católica Porto Business School Universidade Católica Portuguesa.
- Downs, H. (2019). Bridging the Gap: How the Generations Communicate. *Concordia Journal of Communication Research*, 6, 1-23.
- Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior* (3rd ed.). Thomson South-Western.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755-780.

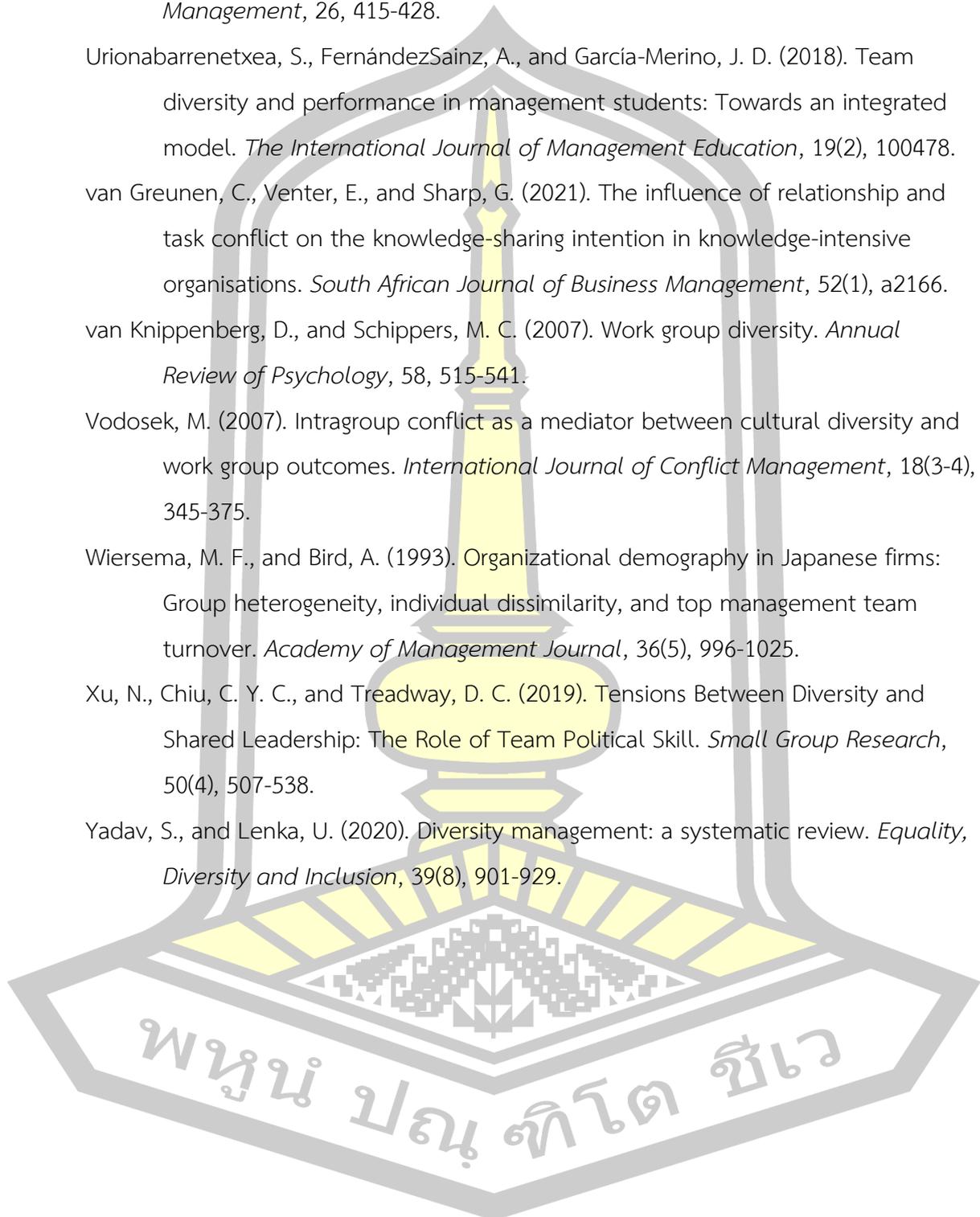
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Franco, M., Virgilio, F. D., and Pietro, L. D. (2011). *Diversity in Work Groups: Effects on the Level of Conflict*. [Online]. Available from <https://ssrn.com/abstract=1937506> [accessed 18 February 2022]
- Gerpott, F., and Lehmann-Willenbrock, N. (2015). How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes. In *The Cambridge handbook of meeting science*. (pp. 93-118). Cambridge University Press.
- Gibson, C. B., Zellmer-Bruhn, M. E., and Schweb, D. P. (2003). Team effectiveness in multinational organizations: Evaluation across Contexts. *Group & Organization Management*, 28(4), 444-474.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gomez, L. E., and Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392.
- Greer, L. L., and Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. *The Wiley Blackwell Handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 317-343.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., and Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Guenter, H., van Emmerik, H., Schreurs, B., Kuypers, T., van Iterson, A., and Notelaers, G. (2016). When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance. *Small Group Research*, 47(5), 569-604.
- Guest, G., Bunce, A., and Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods - FIELD METHOD*, 18, 59-82.
- Guo, W., Gan, C., and Wang, D. (2021). When Does Educational Level Diversity Foster Team Creativity? Exploring the Moderating Roles of Task and Personal Variability. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.

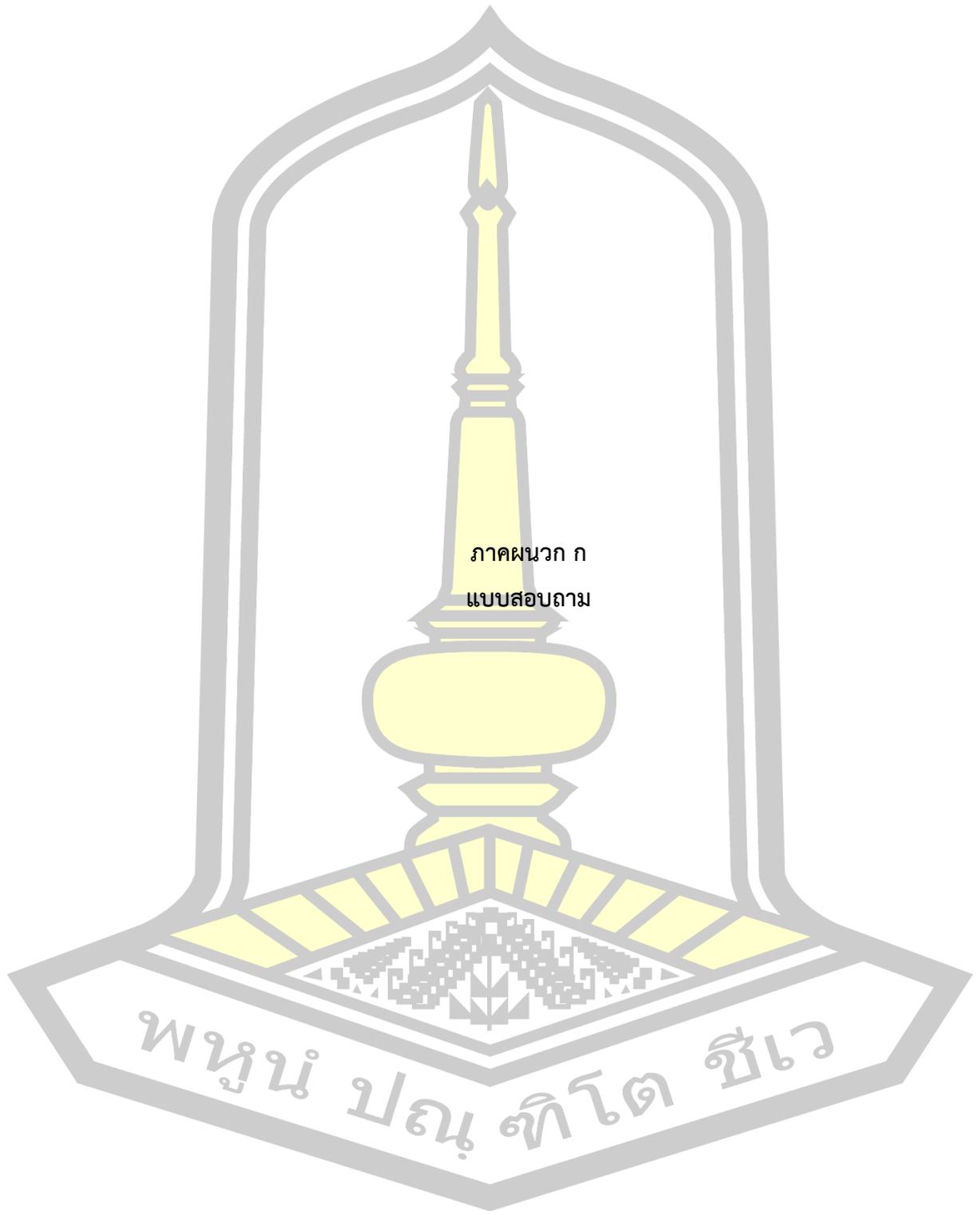
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. Jossey-Bass.
- Hagemann, V., Ontrup, G., and Kluge, A. (2021). Collective orientation and its implications for coordination and team performance in interdependent work contexts. *Team Performance Management*, 27(1), 30-65.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., and Mena, J. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414-433.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Prentice Hall.
- Harrison, D. A., and Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., and Florey, A. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hartono, B., Dzulfikar, L., and Damayanti, R. (2020). Impact of team diversity and conflict on project performance in Indonesian start-ups. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 155-178.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. J. (2005). *Management: A Competence-Based Approach*. Thomson South-Western.
- Hunt, V., Layton, D., and Prince, S. (2015). *Why Diversity Matters*. [Online]. Available from <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/diversity-matters-mckinsey.pdf> [accessed 9 March 2022]
- Huszczko, G., and Endres, M. (2013). Joint Effects of Gender and Personality on Choice of Happiness Strategies. *Europe's Journal of Psychology*, 9(1), 136-149.

- Irving, J. A., and Longbotham, G. J. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uil, J., and Abdulah, H. (2012). The relationship between organizational resources, capabilities, systems, and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173.
- Jansen, A. E., and Searle, B. J. (2021). Diverse effects of team diversity: a review and framework of surface and deep-level diversity. *Personnel Review*, 50(9), 1838-1853.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., and Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jehn, K. A., and Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Rispens, S., Jonsen, K., and Greer, L. (2013). Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 352-373.
- Joseph, R., and Selvaraj, P. (2015). The effects of work force diversity on employee performance in Singapore organizations. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 17-29.
- Joshi, A., and Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-Generation Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.

- Lee, H. W., Choi, J. N., and Kim, S. (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187-199.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Building* (2nd ed.). South-Western College.
- Mayo, M., Pastor, J. C., and Meindl, J. R. (1996). The effect of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. *Leadership Quarterly*, 7, 265-284.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Rinehart and Winston.
- Moore, C. W. (1996). *The mediation process*. Jossey-Bass.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (7nd ed.). McGraw-Hill.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Rietzschel, E. F., and Zacher, H. (2015). Workplace Creativity, Innovation, and Age. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-8). Springer Singapore.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by "Managing diversity". *Workforce diversity*, 3, 1-15.
- Salas, E., DiazGranados, D., Weaver, S. J., and King, H. (2008). Does team training work? Principles for health care. *Academic Emergency Medicine*, 15, 1002-1009.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., and Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In *Teams: Their training and performance*. Ablex Publishing.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., and Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
- Sohail, A., Khan F., Sufyan, M., Uddin, M., and Basit, A. (2019). The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector. *Journal of Management Info (JMI)*, 6(3), 1-8.
- Suifan, T. S., Alhyari, S., and Sweis, R. J. (2020). A moderated mediation model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 91-114.

- Tight, M. (2020). Higher education: discipline or field of study? *Tertiary Education and Management*, 26, 415-428.
- Urionabarrenetxea, S., FernándezSainz, A., and García-Merino, J. D. (2018). Team diversity and performance in management students: Towards an integrated model. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100478.
- van Greunen, C., Venter, E., and Sharp, G. (2021). The influence of relationship and task conflict on the knowledge-sharing intention in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2166.
- van Knippenberg, D., and Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(3-4), 345-375.
- Wiersema, M. F., and Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36(5), 996-1025.
- Xu, N., Chiu, C. Y. C., and Treadway, D. C. (2019). Tensions Between Diversity and Shared Leadership: The Role of Team Political Skill. *Small Group Research*, 50(4), 507-538.
- Yadav, S., and Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901-929.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

พหุ ประทีป ชัยเว

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย”

คำชี้แจง

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวปวีณ ฉายจิต นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ (1) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย (2) เพื่อทดสอบผลกระทบของความหลากหลายภายในทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม ผ่านความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย (3) เพื่อเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม และผลการดำเนินงานของทีม สังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงาน และสำนักงานคลังเขตที่สังกัดที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ท่านอาจจะไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมโครงการวิจัย แต่ผลการวิจัยที่ได้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารองค์กรที่มีความสนใจต่อไป

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีมและผลการดำเนินงานของทีมของท่าน ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม จำนวน 9 ข้อ
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม จำนวน 14 ข้อ

โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 10 – 15 นาที หลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จ ขอความกรุณาท่านจัดส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยใส่ซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมกับแบบสอบถาม ภายใน 1 – 2 สัปดาห์หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านและองค์กรของท่านแต่ประการใด โดยจะไม่มีการระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวของท่าน

หากท่านรู้สึกอึดอัด หรือรู้สึกไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมถึงท่านมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและองค์กรของท่าน ทั้งนี้ ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้นจากการเข้าร่วมงานวิจัย

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัย โปรดติดต่อได้ที่ นางสาวปวีณ ฉายจิต คณะการบัญชี และการจัดการ หมายเลขโทรศัพท์ 084-5109813 และหากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ หรือต้องการทราบสิทธิ์ของท่านขณะเข้าร่วมการวิจัยนี้ สามารถติดต่อได้ที่ คณะกรรมการจริยธรรม วิจัยในคน กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หมายเลขโทรศัพท์ 043-754416 เบอร์ภายใน 1755 ในวันและเวลาราชการ

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวปวีณ ฉายจิต

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

() เพศทางเลือก

2. ปี พ.ศ. ที่เกิด

() ก่อนปี พ.ศ. 2506 () ปี พ.ศ. 2506 – 2526

() ปี พ.ศ. 2527 – 2546 () หลังปี พ.ศ. 2546

3. สถานภาพ

() โสด () สมรส

() หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด

() บัญชีและการเงิน () เศรษฐศาสตร์ () การจัดการ

() นิติศาสตร์ () ศิลปศาสตร์ () อื่น ๆ

6. ประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด

() น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี () 11 - 15 ปี

() 16 – 20 ปี () 21 – 25 ปี () มากกว่า 25 ปี

7. จำนวนสมาชิกภายในทีม (กลุ่มงาน)คน (โปรดระบุ)

8. สำนักงานคลังจังหวัด..... (โปรดระบุ)

9. ประเภททีม (กลุ่มงาน)

() ฝ่ายบริหารงานทั่วไป () กลุ่มงานวิชาการ

() กลุ่มงานระบบการคลัง () กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจจังหวัด

10. สำนักงานคลังเขตที่สังกัด

() สำนักงานคลังเขต 1 () สำนักงานคลังเขต 2 () สำนักงานคลังเขต 3

() สำนักงานคลังเขต 4 () สำนักงานคลังเขต 5 () สำนักงานคลังเขต 6

() สำนักงานคลังเขต 7 () สำนักงานคลังเขต 8 () สำนักงานคลังเขต 9

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม

คำชี้แจง : ให้ท่านประเมินความขัดแย้งภายในทีมของท่าน จากสถานการณ์เกิดดังต่อไปนี้ เกิดขึ้น

บ่อยครั้งเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

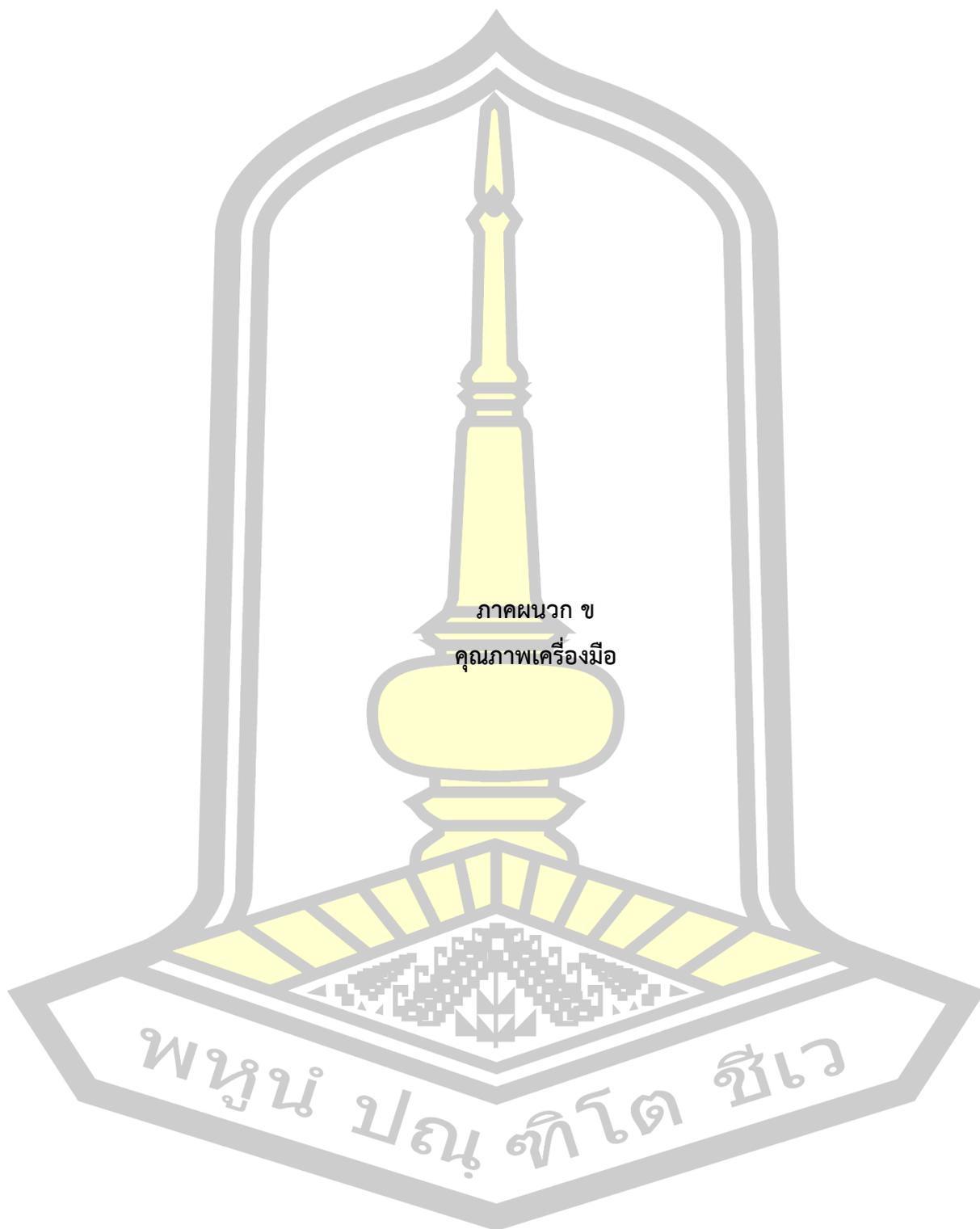
ความขัดแย้งภายในทีม	ระดับความขัดแย้ง				
	บ่อยครั้ง มาก (5)	บ่อยครั้ง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย ครั้ง (2)	ไม่เคย เลย (1)
ด้านความสัมพันธ์					
1. ทีมของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด					
2. สมาชิกในทีมของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกันอันเกิดจากบุคลิกภาพของสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด					
3. สมาชิกในทีมของท่านมีการชุบชิบ นินทาลับหลังกันบ่อยครั้งเพียงใด					
4. สมาชิกในทีมของท่านมีลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นมิตรหรือไม่ให้ความร่วมมือเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด					
ด้านงาน					
5. สมาชิกในทีมของท่านมีการถกเถียงกันด้วยอารมณ์ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือวิธีการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเพียงใด					
6. สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด					
7. สมาชิกในทีมของท่านมีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงลบต่อผลลัพธ์การทำงานของเพื่อนสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด					
8. ทีมของท่านมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการทำงานของเพื่อนสมาชิกบ่อยครั้งเพียงใด					
9. สมาชิกในทีมของท่านมีการแสดงออกถึงความไม่เต็มใจในการทำงาน หรือปัดภาระงานให้เพื่อนสมาชิกคนอื่นบ่อยครั้งเพียงใด					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม

คำชี้แจง : ให้ท่านประเมินผลการดำเนินงานของทีมของท่าน ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผลการดำเนินงานของทีม	ระดับการประเมินผล						
	มากที่สุด (7)	มาก (6)	ค่อนข้าง มาก (5)	ปาน กลาง (4)	ค่อนข้าง น้อย (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านคุณภาพ							
1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการให้บริการของทีม มีความถูกต้องแม่นยำ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร							
2. การรายงานผลการปฏิบัติงานของทีม ต่อผู้บริหารระดับส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง มีความสมบูรณ์ครบถ้วน							
3. ทีมของท่านดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาสาระของงานตามคำแนะนำของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์							
4. ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการให้บริการของทีม สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กรของตนได้ดียิ่งขึ้น							
ด้านความทันเวลา							
5. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้บริการของทีมของท่านมีความถูกต้องชัดเจน และครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด							
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการให้บริการของทีมของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้ก่อนระยะเวลาที่กำหนด							
7. ทีมของท่านสามารถแก้ไขปัญหาจาก							

ผลการดำเนินงานของทีม	ระดับการประเมินผล						
	มากที่สุด (7)	มาก (6)	ค่อนข้าง มาก (5)	ปาน กลาง (4)	ค่อนข้าง น้อย (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
การปฏิบัติงานเฉพาะหน้า และให้บริการ อย่างรวดเร็วและทันเวลา							
8. ทีมของท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนอง นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา							
<u>ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ</u> 9. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ โดยรวมของทีมของท่าน							
10. ผู้รับบริการแสดงออกถึงความประทับใจ ต่อการให้บริการของทีมของท่าน							
11. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความ สมบูรณ์ ความครบถ้วน และความถูกต้องของ การให้บริการของทีมของท่าน							
12. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความ รวดเร็วและทันเวลาของการให้บริการและ การแก้ไขปัญหาของทีมของท่าน							
13. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการแสดงออก ถึงความเต็มใจในการให้บริการของสมาชิกใน ทีมของท่าน							
14. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อวิธีการ แก้ปัญหากรณีมีข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์							



ภาคผนวก ข
คุณภาพเครื่องมือ

พหุบัณฑิตยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

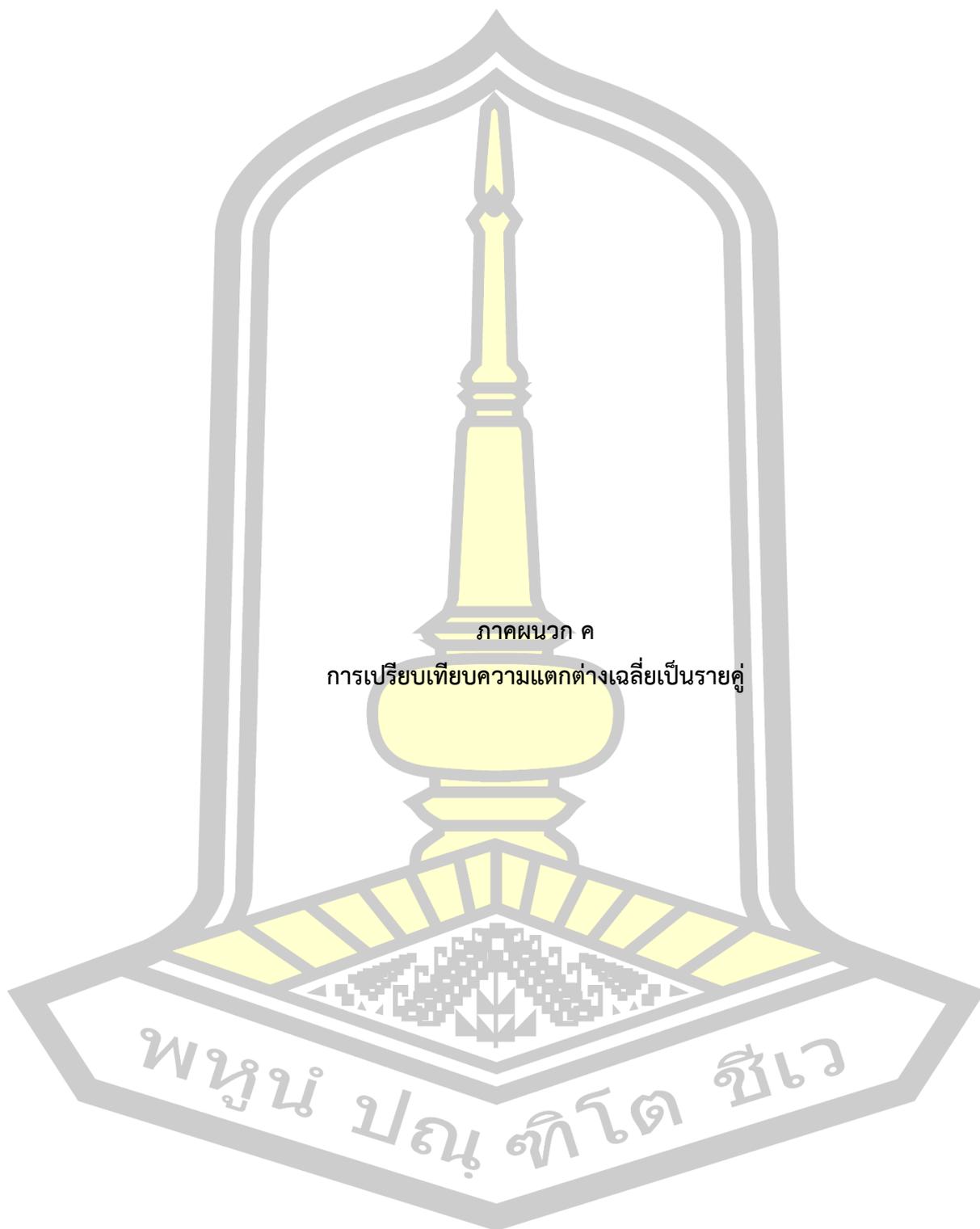
ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
1. ความขัดแย้งภายในทีม		
1.1 ด้านความสัมพันธ์		
1	0.814	
2	0.828	
3	0.797	
4	0.870	
รวม		0.924
1.2 ด้านงาน		
1	0.905	
2	0.837	
3	0.887	
4	0.832	
5	0.880	
รวม		0.952
2. ผลการดำเนินงานของทีม		
2.1 ด้านคุณภาพ		
1	0.786	
2	0.831	
3	0.884	
4	0.829	
รวม		0.924
2.2 ด้านความทันเวลา		
1	0.876	
2	0.913	
3	0.893	
4	0.810	
รวม		0.947

ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
2.3 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ		
1	0.854	
2	0.855	
3	0.837	
4	0.911	
5	0.915	
6	0.852	
รวม		0.959





ภาคผนวก ค

การเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่

พหุคูณ ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 35 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน

Univariate Test						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. เพศ	Contrast	0.084	3	0.028	0.290	0.832
	Error	12.289	128	0.096		
2. ช่วงอายุ	Contrast	1.091	3	0.364	6.049	0.001*
	Error	7.698	128	0.060		
3. การศึกษา	Contrast	0.538	3	0.179	2.037	0.112
	Error	11.279	128	0.088		
4. สาขาวิชา	Contrast	0.295	3	0.098	1.893	0.134
	Error	6.659	128	0.052		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความหลากหลายทางช่วงอายุ ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน

ประเภทกลุ่มงาน	กลุ่มงานระบบ การคลัง	กลุ่มงาน วิชาการ	กลุ่มงาน นโยบายและ เศรษฐกิจจังหวัด	ฝ่ายบริหาร ทั่วไป	
	\bar{X}	0.40	0.44	0.51	0.64
กลุ่มงานระบบการคลัง	0.40	-	0.490	0.064	0.000*
กลุ่มงานวิชาการ	0.44	-	0.239		0.001*
กลุ่มงานนโยบายและ เศรษฐกิจจังหวัด	0.51				0.035*
ฝ่ายบริหารทั่วไป	0.64				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งภายในทีม โดยรวม ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน

จำนวนสมาชิกภายในทีม	2 คน	3 คน	6 คน	4 คน	5 คน	
	\bar{X}	1.48	1.62	1.73	1.84	1.91
2 คน	1.48	-	0.977	0.084	0.769	0.172
3 คน	1.62		-	0.049*	0.991	0.043*
6 คน	1.73			-	0.296	0.993
4 คน	1.84				-	0.488
5 คน	1.91					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 38 การเปรียบเทียบความหลากหลายภายในทีม ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีประเภทกลุ่มงานแตกต่างกัน

Univariate Test						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านความสัมพันธ์	Contrast	1.558	4	0.390	3.096	0.018*
	Error	15.980	127	0.126		
2. ด้านงาน	Contrast	2.411	4	0.603	5.230	0.001*
	Error	14.638	127	0.115		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน

จำนวนสมาชิกภายในทีม		2 คน	3 คน	4 คน	5 คน	6 คน
	\bar{X}	1.51	1.71	1.74	1.87	1.92
2 คน	1.51	-	0.126	0.057	0.004*	0.004*
3 คน	1.71		-	0.686	0.077	0.065
4 คน	1.74			-	0.125	0.101
5 คน	1.87				-	0.621
6 คน	1.92					-

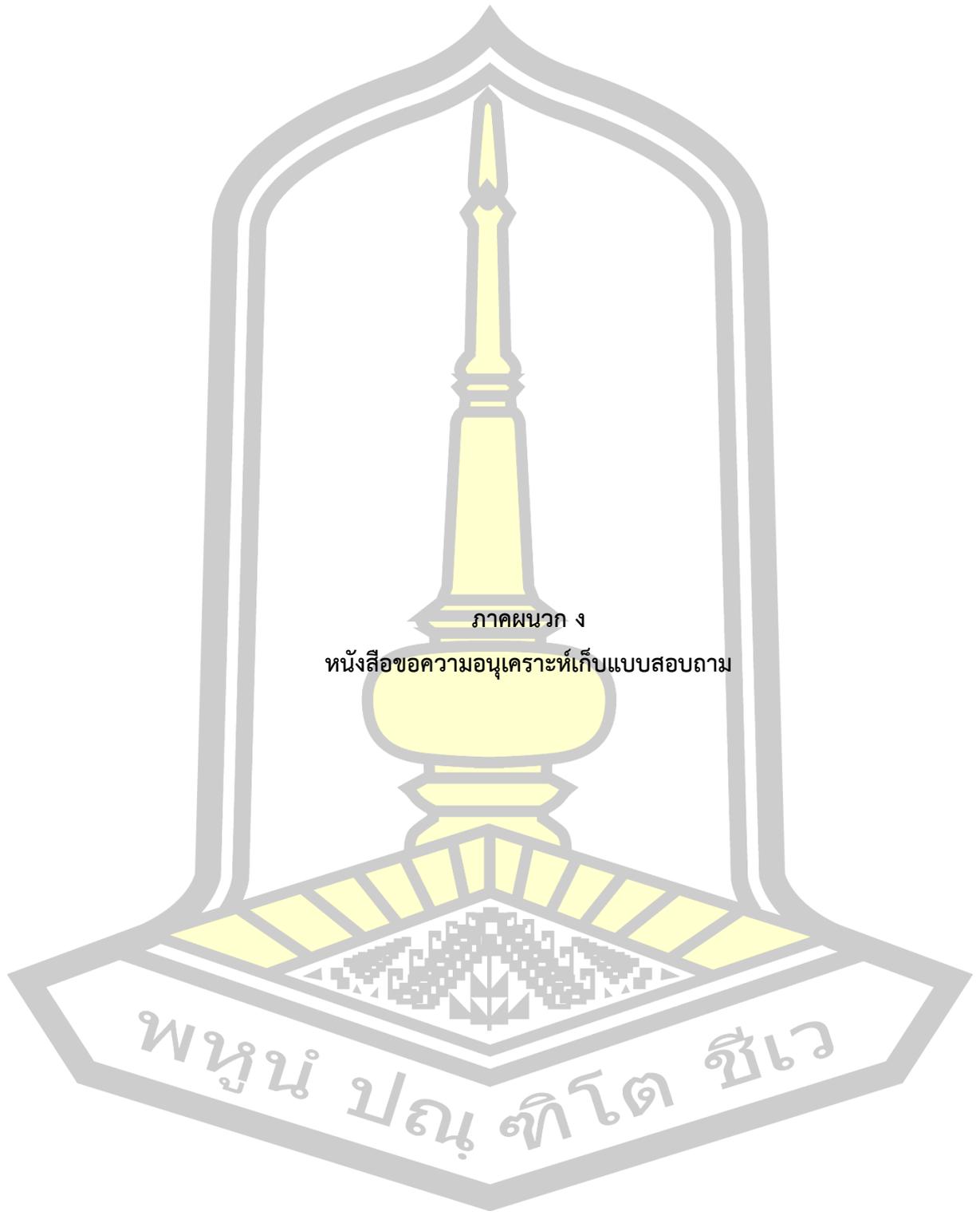
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยความขัดแย้งด้านงาน ของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ที่มีจำนวนสมาชิกภายในทีมแตกต่างกัน

จำนวนสมาชิกภายในทีม		2 คน	3 คน	4 คน	5 คน	6 คน
	\bar{X}	1.46	1.56	1.67	1.82	1.91
2 คน	1.46	-	0.396	0.071	0.002*	0.001*
3 คน	1.56		-	0.207	0.003*	0.002*
4 คน	1.67			-	0.052	0.019*
5 คน	1.82				-	0.365
6 คน	1.91					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหุ ประถมศึกษา



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.10/ 212

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม
44150

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรียน คลังจังหวัด

ด้วย นางสาวปวีณ ฉายจิต รหัสนิสิต 63010984001 นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบนอกเวลาราชการ คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์เส้นทางของความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวปวีณ ฉายจิต ศึกษาและเก็บรวบรวมในรายละเอียดตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชลธิชา ธรรมวิญญู)
คณบดีคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 0-4375-4333 ต่อ 5630 โทรสาร 0-4375-4422

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวปวีณ ฉายจิต
วันเกิด	26 สิงหาคม 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 162/3 ถนนอนรรฆนาค ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานคลังจังหวัดกาฬสินธุ์ ศูนย์ราชการจังหวัดกาฬสินธุ์ ชั้น 1 ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2559 ปริญญาบัญชีบัณฑิต (บช.บ.) เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บร.ม.) สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนัน ปณุกิตโต ชีวะ