

**ความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด
ในประเทศไทย : การวิจัยแบบผสมวิธี**

**Team Diversity, Conflict, and Performance Under the Provincial Comptroller
Office in Thailand: The Mixed Methods Research**

ปวีณ ฉายจิต^{1*} การุณย์ ประทุม² กมล เสวตสมบุญ³

Paweena Chaijit Karun Pratoom Gamon Savatsomboon

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย : การวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากทีมงานสำนักงานคลังจังหวัด จำนวน 132 ทีมงาน (สมาชิกทีม 547 คน) จากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อการอภิปรายผลการวิจัย โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้น ที่ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และส่งผลโดยอ้อมทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ วิธีการจัดการความหลากหลายภายในทีมและประเด็นการวิจัยในอนาคตอธิบายไว้ในส่วนท้ายของบทความ

คำสำคัญ: ความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีม ผลการดำเนินงานของทีม

Abstract

This study aimed to examine team diversity, conflict, and performance under the provincial comptroller office in Thailand: The mixed methods research. This study used mixed-method approaches. For the quantitative research method, a questionnaire was used to gather data from a total of 132 teams (consisting of 547 team members) within the provincial comptroller's office. Accordingly, the qualitative method approach was used to examine the outcomes of in-depth interviews conducted with a purposively selected sample of 12 individuals who completed questionnaires. The findings indicate that generational diversity is the only variable that 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. Examining the strategies for effectively managing team diversity and proposing avenues for future research is in the summary of the paper.

Keywords: Team diversity, Team conflict, Team performance

¹ นิสิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² รองศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

³ อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

* Corresponding Author e-mail: 63010984001@msu.ac.th

บทนำ

การดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วดังเช่นปัจจุบัน ทำให้ทีมงานหรือกลุ่มงาน (Team or group work) กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร โดยทีมงานเป็นหน่วยการทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ต้องประสานงาน ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Putachote, 2019) ทั้งนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของสมาชิกทีมมีความสำคัญต่อความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วย คุณลักษณะทางกายภาพที่มองเห็นเด่นชัด เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น และคุณลักษณะภายในที่สังเกตเห็นได้ยาก เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ และค่านิยมในการทำงาน เป็นต้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการด้านการจัดการองค์กรเชื่อว่า หากสามารถนำจุดเด่นในความแตกต่างของคุณลักษณะดังกล่าวของสมาชิกทีมมาผนวกและบูรณาการร่วมกัน จะเสริมสร้างจุดแข็งและเติมเต็มจุดอ่อนซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมในระดับที่เหนือกว่าการนำผลงานของสมาชิกทีมแต่ละคนรวมกัน (Gomez & Bernet, 2019) การทำความเข้าใจธรรมชาติและผลกระทบของความหลากหลายภายในทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ความหลากหลายภายในทีม (Team diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจของทีม เช่น เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา เป็นต้น ซึ่งพบว่าความหลากหลายเหล่านี้ มักจะปรากฏอยู่ในแทบทุกทีมในองค์กรประเภทต่าง ๆ (Pratoom, 2020) โดยงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายภายในทีมสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของทีมทั้งในทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ในทางบวก ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เติมเต็มความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ช่วยให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และในทางลบ ความแตกต่างอาจทำให้เกิดการแบ่งแยกกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อย เกิดความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์หรือฝ่ายตรงกันข้าม ส่งผลให้การประสานงานร่วมมือกันภายในทีมลดน้อยลง และเมื่อความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมลดลง อาจเกิดภาวะการออกจากทีมได้ในที่สุด (Ismail et al., 2012) ดังนั้น การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลของความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชาที่มีต่อปัจจัยเชิงกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม เช่น ความขัดแย้งภายในทีม จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการความหลากหลายในระดับทีม

ความขัดแย้งภายในทีม (Team conflict) เป็นสถานการณ์ที่สมาชิกทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม จนทำให้เกิดเป็นอุปสรรคต่อความราบรื่นในการทำงานร่วมกันภายในทีม ทั้งนี้ ความขัดแย้งภายในทีมที่มักเกิดขึ้น แบ่งออกเป็นสองรูปแบบหลัก คือ ความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict) และความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) (Jehn, 1995) โดยงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งภายในทีมในระดับสูงสามารถส่งผลกระทบทางลบต่อกระบวนการทำงานร่วมกันของทีม (Jehn et al., 2008) ทำให้สมาชิกทีมขาดความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง เกิดการต่อต้านความคิดและวิธีการทำงานจากฝ่ายตรงข้าม ขาดการเติมเต็มความคิดเห็นที่อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความเครียดภายในทีม รวมถึงเป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วและคุณภาพของการตัดสินใจของทีม ในการศึกษาครั้งนี้ จึงนำความขัดแย้งภายในทีมมาเป็นตัวแปรกลาง (Mediator) ระหว่างความหลากหลายภายในทีมและผลการดำเนินงานของทีม

ผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทีมที่บรรลุตามหรือสูงกว่ามาตรฐานเป้าหมายของทีมและองค์กร ประกอบด้วยสามส่วนหลัก ๆ คือ คุณภาพงาน (Quality) ได้แก่ ความถูกต้อง ครบถ้วนของงานที่ทีมได้รับมอบหมาย ความทันเวลา (Timeliness) ได้แก่ การจัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer

satisfaction) ได้แก่ การแสดงออกถึงความประทับใจและความรู้สึกเชิงบวกของผู้รับบริการต่อการให้บริการของทีม (Khoachachan, 2013) ผลการดำเนินงานของทีมที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Suksriwong, 2012)

สำนักงานคลังจังหวัด (The Provincial Comptroller Office) เป็นหน่วยงานของภาครัฐภายใต้การกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มีการใช้ทีมงานเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรในการบริหารราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และแบ่งประเภทของกลุ่มงานออกเป็นงานบริหาร งานวิชาการ งานระบบการคลัง และงานนโยบายเศรษฐกิจจังหวัด ซึ่งการพัฒนาผลการดำเนินงานของทีมจึงถือว่าเป็นเป้าหมายหลักสำคัญที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญ ประกอบกับ ในอดีตยังไม่มีการศึกษาปัจจัยด้านความหลากหลายภายในทีมที่สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมของสำนักงานคลังจังหวัด ทำให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ภายในทีมมีอยู่อย่างจำกัด ไม่สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การพัฒนาทีมงานบนพื้นฐานการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายด้านต่าง ๆ ของบุคลากรได้มากเท่าที่ควร

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ความหลากหลาย ความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย : การวิจัยแบบผสมวิธี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า ความหลากหลายภายในทีมส่งผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีม หรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบองค์ประกอบของทีมงานและการบริหารความหลากหลายภายในทีม เพื่อให้ทีมมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงานคลังจังหวัด และกรมบัญชีกลางต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายภายในทีม ความขัดแย้งภายในทีมและผลการดำเนินงานของทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบผลกระทบทางลบของความหลากหลายภายในทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีมสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายภายในทีม

ตามแนวคิดของ Harrison, Price, & Bell (1998) ได้แบ่งความหลากหลายภายในทีม ออกเป็นสองมิติหลัก คือ (1) ความหลากหลายภายนอกหรือทางประชากรศาสตร์ (Surface-level or demographic diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะของสมาชิกทีมที่สามารถมองเห็นได้ง่าย เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น และ (2) ความหลากหลายภายใน (Deep-level diversity) เป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกิดจากลักษณะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม ความชื่นชอบ และบุคลิกภาพ เป็นต้น ความหลากหลายภายในทีมสองมิตินี้ ถือเป็นแนวคิดเริ่มต้นที่นำไปสู่การพัฒนามิติของความหลากหลายภายในทีมในเวลาต่อมา เช่น Rosado (2006) และ Daft (2008) ใช้ความหลากหลายภายนอกในการนิยามความหลากหลายระดับปฐมภูมิ (Primary diversity) และใช้ความหลากหลายภายในในการนิยามความหลากหลายระดับทุติยภูมิ (Secondary diversity) โดยที่ความหลากหลายระดับปฐมภูมิหมายถึง ความแตกต่างที่เกิดจากคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ และความสามารถทางกายภาพ ส่วน

ความหลากหลายระดับพุทธิภูมิ หมายถึง ความแตกต่างที่บุคคลได้รับการถ่ายทอด และเป็นคุณลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความเชื่อหรือศาสนา ภูมิสำเนา รายได้ สถานภาพ บิดามารดา และสถานภาพทางการสมรส เป็นต้น

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในความหลากหลายระดับปฐภูมิ ได้แก่ เพศ และช่วงอายุ และความหลากหลายระดับพุทธิภูมิ ได้แก่ การศึกษา และสาขาวิชา มาทำการศึกษา เนื่องจากได้รับความสนใจ นักวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างมาก แต่ยังไม่มีการวิจัยที่นำศึกษากับทีมงานของสำนักงานคลัง จังหวัดในประเทศไทย โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ความหลากหลายระดับปฐภูมิ

1.1 ความหลากหลายทางเพศ (Gender diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะโครงสร้างทางกายวิภาค หรือสรีรวิทยาที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย หรือความแตกต่างทางรสนิยมทางเพศและการแสดงออก ซึ่งประกอบด้วย เพศชาย เพศหญิง และเพศทางเลือก โดยความหลากหลายทางเพศในระดับสูงสะท้อนจากการที่ทีมมีสัดส่วนสมาชิกเพศหญิงและเพศชายจำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ซึ่งทำให้มีโอกาสสูงขึ้นที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมในรูปแบบที่ความคิด และการแสดงออก (Harrison & Klein, 2007) โดยเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่มเพศเกิดความโดดเด่นและทำให้สมาชิกที่ทีมเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างที่สามารถทำให้เกิดอคติเชิงความรู้สึกต่อเพศตรงข้าม อันอาจส่งผลให้ความถี่ในการประสานงานร่วมมือกันลดน้อยลง (Pratoom, 2020)

1.2 ความหลากหลายทางช่วงอายุ (Generational diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับช่วงเวลาปีเกิด ที่ทำให้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อันก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างสมาชิกที่ทีมที่เกิดในช่วงเวลาปีเกิดที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย (1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) พ.ศ. 2486 – 2505 (2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) พ.ศ. 2506 – 2526 (3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) พ.ศ. 2527 – 2546 และ (4) เจเนอเรชันแซด (Generation Z) พ.ศ. 2547 – 2556 (Samutachak, Khumsuwan, & Suttikasem K., 2020) โดยที่ทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุในระดับสูง เป็นทีมที่มีสัดส่วนของสมาชิกที่มีอายุมากและสมาชิกที่มีอายุน้อยใกล้เคียงกัน จึงมีโอกาสทำให้เกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ รูปแบบการทำงาน ความต้องการ และวิธีการสื่อสาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ (Harrison & Klein, 2007) และทำให้สมาชิกที่ทีมรู้สึกถึงความแตกต่าง ที่สามารถทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานร่วมกับสมาชิกที่มีความแตกต่างทางช่วงอายุกับตนเอง และท้ายที่สุดอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมได้ (Phetkhong, 2017)

2. ความหลากหลายระดับพุทธิภูมิ

2.1 ความหลากหลายทางการศึกษา (Educational diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี (Saranukromthai, 2021) โดยที่ความหลากหลายทางการศึกษาในระดับสูงสะท้อนจากการที่ทีมมีสัดส่วนสมาชิกที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันในจำนวนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก (เช่น วุฒิปริญญาตรี 4 คน วุฒิปริญญาโท 4 คน) ซึ่งทำให้มีแนวโน้มสูงที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมจากรูปแบบประสบการณ์ทางการศึกษา ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น อันเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนที่มีความรู้ใกล้เคียงกัน (Harrison & Klein, 2007) ส่งผลให้สมาชิกที่ทีมรับรู้ถึงความแตกต่างที่จะกระทบต่อความสัมพันธ์หรือความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อกันได้ ความถี่ในการประสานงานภายในทีมลดลง การร่วมมือของสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ และกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของทีม (Guo, Gan, & Wang, 2021)

2.2 ความหลากหลายทางสาขาวิชา (Disciplinary diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงานที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาที่มีระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยสามารถจัดประเภทของสาขาวิชาตามมาตรฐานสากลการจัดจำแนกการศึกษา (the International Standard Classification of Education: ISCED) ออกเป็น 11 กลุ่มสาขาวิชา (The National Science and Technology Development Agency, 2015) โดยที่ความหลากหลายทางสาขาวิชาในระดับสูงสะท้อนจากการที่ทีมที่สัดส่วนสมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกันเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก (เช่น วิศวกรรม 4 คน และการตลาด 4 คน) ซึ่งมีโอกาสสูงที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมในรูปแบบของพื้นฐานความรู้ที่สมาชิกสำเร็จการศึกษา (Harrison & Klein, 2007) ทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความแตกต่างที่กระทบต่อความสัมพันธ์ภายในทีม ซึ่งส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และความถี่ในการประสานงานภายในทีมลดลง (Diogo, 2021)

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม

1. ประเภทของความขัดแย้งภายในทีม

ตามแนวคิดของ 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

ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Jehn (1995) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย เนื่องจาก เป็นประเภทของความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นในทีมงานขนาดเล็ก (Greer, Jehn, & Mannix, 2008) สอดคล้องกับคุณลักษณะทีมงานของสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งมักมีสมาชิกภายในทีมอยู่ระหว่าง 3 - 6 คน โดยนิยามความขัดแย้งด้านงาน หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากความแตกต่างและความไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับเป้าหมายและเนื้อหาสาระของวิธีการปฏิบัติงาน และความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาจากการมีบุคลิกภาพและการแสดงออกที่เข้ากันไม่ได้ มีความคาดหวังและทัศนคติที่แตกต่างกัน รวมถึงความเข้าใจผิดจากการสื่อสาร

2. ผลกระทบของความขัดแย้งภายในทีม

จากการศึกษางานวิจัยในอดีต สรุปได้ว่า ความขัดแย้งภายในทีมสามารถส่งผลกระทบต่อทีมงานทั้งในทางบวกและทางลบ ทางบวกคือ ช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานของทีมให้สูงขึ้น (Jehn, 1995) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Choi & Sy, 2010; Darawong, 2015) และเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ (Jehn & Mannix, 2001) และทางลบคือ สร้างความตึงเครียดและความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน (Guenter et al., 2016) ไม่ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควร (De Dreu & Weingart, 2003) อันเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของทีมได้ (Lee, Choi, & Kim, 2018)

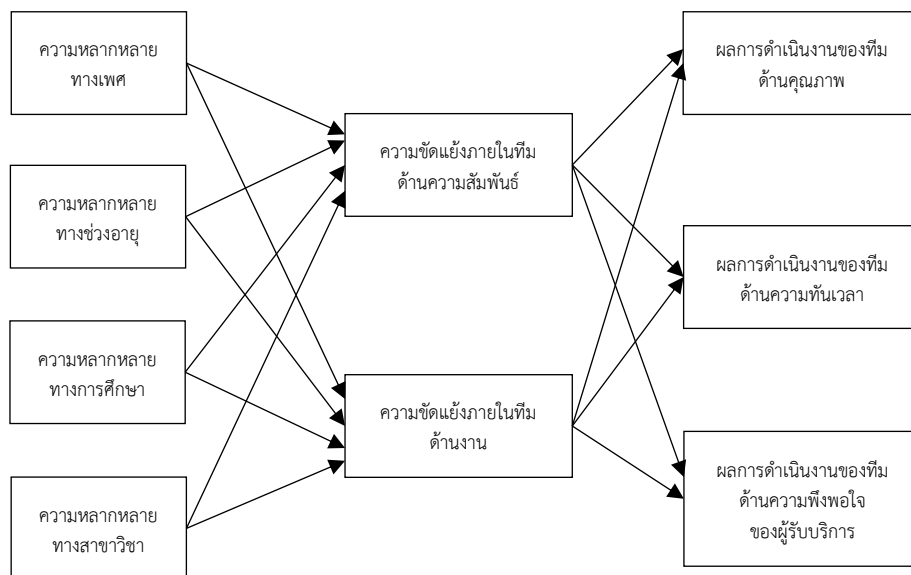
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม

ตามแนวคิดของ Khochachan (2013) ได้แบ่งองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ (1) คุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Quality and quantity of product or services) หมายถึง การประเมินผลลัพธ์ในด้านคุณภาพและปริมาณของทีม โดยนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของทีม (2) ระยะเวลาส่งมอบ (Timeliness of delivery) หมายถึง กำหนดการด้านเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือ

บริการให้กับลูกค้าได้สำเร็จและครบถ้วน และ (3) ระดับของข้อผิดพลาด (Level of error) หมายถึง จำนวนหรือปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในการทำงานภายในทีม

ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Khochachan (2013) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย โดยประยุกต์การวัดผลการดำเนินงานของทีมให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มงานของสำนักงานคลังจังหวัด ผู้วิจัยจึงได้แบ่งองค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานของทีมออกเป็นสามด้านคือ คุณภาพงาน (Quality) หมายถึง เป็นความถูกต้องและครบถ้วนของการจัดทำรายงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รวมไปถึงการบริการให้คำปรึกษาด้านการบัญชี การตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุภาครัฐให้แก่ผู้รับบริการ ความทันเวลา (Timeliness) หมายถึง การจัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน รายไตรมาส และรายปีก่อนหรือตรงกำหนดเป้าหมายด้านเวลา รวมถึงการให้บริการแก่ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอย่างสะดวกและรวดเร็ว และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกประทับใจและการแสดงออกของผู้รับบริการในการประเมินผลการให้บริการต่าง ๆ ของทีมในทางบวก

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ ความหลากหลายภายในทีม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา โดยประยุกต์จากแนวคิดความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ Daft (2008) ตัวแปรกลาง คือ ความขัดแย้งภายในทีม ได้แก่ ด้านงาน และด้านความสัมพันธ์ ตามแนวคิดความขัดแย้งภายในทีมของ Jehn (1995) และตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของทีม ด้านคุณภาพ ด้านความทันเวลา และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานของทีมของ Khochachan (2013) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบวิจัยผสมวิธี (Mixed methods) โดยดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณเป็นวิธีการหลัก และจากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยในการอธิบายผลการวิจัย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ แบ่งเป็น

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จาก 4 กลุ่มงาน คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการ (3) กลุ่มงานระบบการคลัง และ (4) กลุ่มงานนโยบายและเศรษฐกิจ จังหวัด จำนวนทั้งสิ้น 304 ทีมงาน (The Provincial Comptroller Office, 2021)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 132 ทีมงาน (547 คน) ที่ได้จากการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970) และการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสำนักงานคลังจังหวัดในแต่ละเขตตามสัดส่วน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคลากรในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวน 12 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม และมีประสบการณ์การทำงานในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดไม่น้อยกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิธีการเชิงปริมาณ ได้แก่

1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ และเติมคำในช่องว่าง (Blanking) จำนวน 2 ข้อ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ 4 ข้อ และด้านงาน 5 ข้อ และ (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ ด้านคุณภาพ 4 ข้อ ด้านความทันเวลา 4 ข้อ และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ 6 ข้อ โดยที่การใช้จำนวนมาตรวัดที่แตกต่างกันในการวัดตัวแปรความขัดแย้งภายในทีมและผลการดำเนินงานของทีม เพื่อลดปัญหาความเอนเอียงจากคุณลักษณะร่วมของวิธีการวัด (Common method variance bias) (Pratoom, 2021)

1.2 การวัดความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา โดยใช้ดัชนีความไม่เป็นเอกพันธ์ (Heterogeneity) ตามวิธีการของ Blau (1977) คำนวณโดยใช้สูตรการปรับปรุงค่าสูงสุดของดัชนี Blau ตามแนวคิดของ Harrison & Klein (2007) โดยที่ค่าดัชนีเท่ากับศูนย์ หมายถึง ทีมไม่มีความหลากหลาย เช่น สมาชิกภายในทีมถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของตัวแปรจัดประเภทเดียวกันทั้งหมด ค่าดัชนีเท่ากับหนึ่งหรือเข้าใกล้หนึ่ง หมายถึง ทีมมีความหลากหลายในระดับมาก และค่าดัชนีเท่ากับหรือเข้าใกล้ 0.5 หมายถึง ทีมมีความหลากหลายในระดับปานกลาง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิธีการเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ที่สมัครใจให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่การศึกษาของ Guest, Bunce, & Johnson (2006) พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะมีความอิ่มตัว (Data saturation)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย (Content validity) และทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยมีค่า IOC อยู่ที่ 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจข้อคำถามของกลุ่มตัวอย่างว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยหรือไม่ และนำผลการทดลองมาใช้ปรับประโยคข้อคำถาม ก่อนนำไปใช้จริง

3. การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item – Total Correlation ซึ่งความขัดแย้งภายในทีม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.797 – 0.905 และผล

การดำเนินงานของทีม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.786 – 0.915 ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่าเกณฑ์ 0.4 (Nunnally, 1978)

4. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งความเชื่อมั่นของความขัดแย้งภายในทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.924 – 0.952 และผลการดำเนินงานของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.924 – 0.959 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่าเกณฑ์ 0.7 (Hair et al., 2012)

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 ทีมงาน โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งหมด 547 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด ประกอบด้วย ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย จำนวน 132 ทีมงาน คิดเป็นร้อยละ 73.33 สอดคล้องกับแนวคิดของ Aaker, Kumar, & George (2001) ที่เสนอว่าการส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้ว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 คนที่สมัครใจให้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการอภิปรายผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 84.10) ปี พ.ศ. ที่เกิด ปี พ.ศ. 2506 – 2526 (ร้อยละ 62.16) สถานภาพ โสด (ร้อยละ 54.66) ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี (ร้อยละ 67.30) สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด การบัญชีและการเงิน (ร้อยละ 42.04) ประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคลังจังหวัด น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 24.90)

ข้อมูลทั่วไปของทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ทีมงานสังกัดสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกภายในทีม จำนวน 4 คน (ร้อยละ 31.06) ประเภททีม (กลุ่มงาน) กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานระบบการคลัง (ร้อยละ 25.76) และสำนักงานคลังเขตที่สังกัด สำนักงานคลังเขต 4 (ร้อยละ 18.18)

1.2 การวิเคราะห์ความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา

ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความหลากหลายภายในทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความหลากหลายทางสาขาวิชา (ดัชนี Blau = 0.67) ความหลากหลายทางช่วงอายุ (ดัชนี Blau = 0.49) และความหลากหลายทางการศึกษา (ดัชนี Blau = 0.44)

1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีม

1.3.1 ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในทีมโดยรวม อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 1.77$) และด้านงาน ($\bar{X} = 1.70$)

1.3.2 ทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีมโดยรวม 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 ($\bar{X} = 6.16$)

1.4 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบทางลบของความหลากหลาย และความขัดแย้งภายในทีม กับผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของความหลากหลายและความขัดแย้งกับผลการดำเนินงานของทีมของทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย

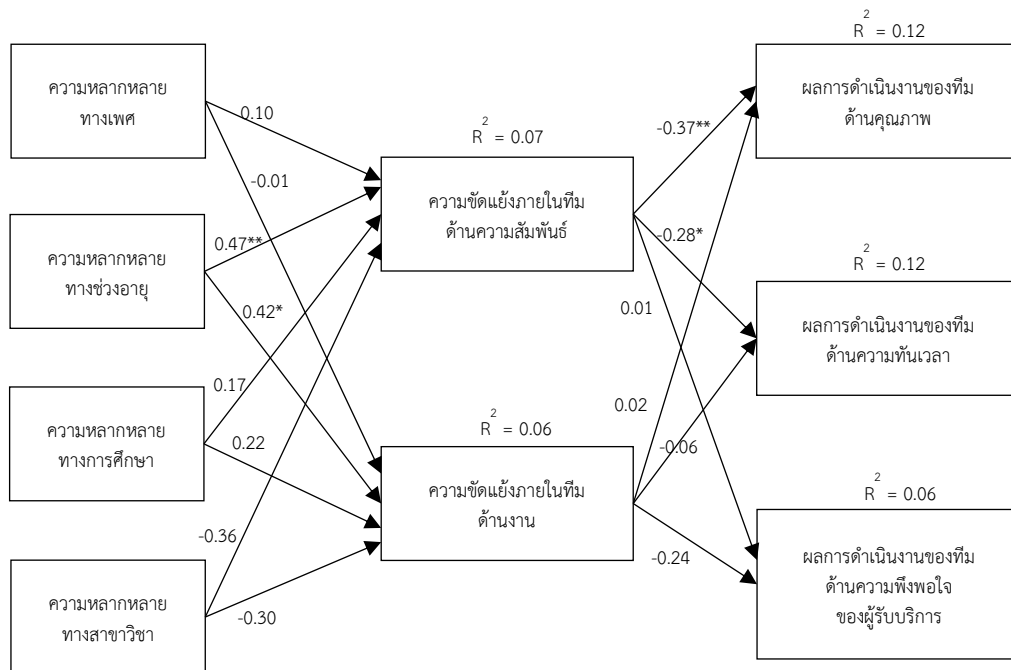
ตัวแปร	SEX	AGE	EDU	DIS	REL	TAS	QUA	TIM	CUS	VIFs
$\bar{X}$	0.20	0.36	0.32	0.49	1.77	1.70	6.16	6.33	6.30	
S.D.	0.22	0.17	0.21	0.16	0.37	0.36	0.38	0.35	0.35	
SEX	1	0.190*	0.051	0.182*	0.082	0.013	0.108	0.142	0.047	1.091
AGE		1	0.186*	0.123	0.198*	0.159	0.170	0.118	0.066	1.143
EDU			1	0.045	0.063	0.090	0.098	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	

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีม มีค่าตั้งแต่ 1.091 – 3.259 ซึ่งมีความน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความหลากหลายและความขัดแย้งภายในทีมในแต่ละด้าน พบว่า มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานของทีมด้านความทันเวลาและด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.201 – -0.351

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเส้นทางอิทธิพลสมมุติฐาน แสดงดังภาพที่ 2



หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาพที่ 2 แบบจำลองเส้นทางอิทธิพลสมมุติฐาน

จากภาพที่ 2 พบว่า มีเพียงความหลากหลายทางช่วงอายุเท่านั้นที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และมีเพียงความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์เท่านั้น ที่มีอิทธิพลทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืน พบว่า 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) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของความหลากหลายภายในทีมของแบบจำลองสมมติฐาน

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์											
	ความขัดแย้งภายในทีม				ด้านคุณภาพ				ผลการดำเนินงานของทีม			
	ด้านความสัมพันธ์		ด้านงาน		ด้านคุณภาพ		ด้านความทันเวลา		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
ความหลากหลายทางช่วงอายุ	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
ด้านความสัมพันธ์	-	-	-	-	-	0.02	-	-0.06	-0.06	-0.24	-	-0.24
ความขัดแย้งภายในทีม	-	-	-	-	-	0.02	-	-0.06	-0.06	-0.24	-	-0.24
ด้านงาน	-	-	-	-	-	0.02	-	-0.06	-0.06	-0.24	-	-0.24
R ²	0.07		0.06		0.12		0.12		0.06		0.06	

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อีกด้วย โดยความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงและทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความทันเวลา ทั้งนี้ สามารถสร้างสมการเส้นทางอิทธิพลด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานสำหรับพยากรณ์ตัวแปรตามแต่ละตัวได้ ดังนี้

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

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกและผลกระทบโดยรวมต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงาน อาจเนื่องจาก ช่วงอายุเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิด ทักษะ บุคลิกภาพของสมาชิกภายในทีม หากทีมมีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง เป็นสัดส่วนของสมาชิกที่มีอายุมากและอายุน้อยใกล้เคียงกัน มีแนวโน้มที่สมาชิกทีมจะแบ่งกลุ่มจากทัศนคติ รูปแบบการทำงาน ความต้องการ และวิธีการสื่อสาร อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ (Harrison & Klein, 2007) ซึ่งอาจเป็นเหตุบังเอิญสัมพันธ์ภาพที่ตีระหว่างสมาชิกทีมที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้ ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว ก. “คนที่อายุมาก เขาจะมีประสบการณ์หรือความรู้มากกว่าเรา แล้วจะคิดว่าตัวเองน่าจะเก่งแล้ว เวลาเราไปถามงานเพราะไม่เข้าใจ ก็จะโดนซักสีหน้าใส่หรือไม่พอใจ เหมือนไม่อยากตอบ มันทำให้คนที่เด็กกว่าไม่อยากจะถาม ไม่อยากคุยด้วย เลยสื่อสารกันไม่เข้าใจ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liang et al. (2007) พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์และด้านงาน และ Jehn (1997) พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุส่งผลทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์

ความหลากหลายทางการศึกษา และสาขาวิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในทีม อาจเนื่องจาก สัดส่วนของสมาชิกทีมที่มีความแตกต่างทางวุฒิการศึกษาและสาขามีความแตกต่างกันมาก ทำให้แนวโน้มที่ทีมจะเกิดการแบ่งกลุ่มจากรูปแบบประสบการณ์ทางการศึกษา ทักษะ ค่านิยม และพื้นฐานความรู้ อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของสมาชิกที่สำเร็จการศึกษาและสาขาวิชาจึงมีน้อย (Harrison & Klein, 2007) ประกอบกับบริบทของสำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่นมีวิธีการและขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื้อหาสาระของงานจะอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมากกว่าการใช้ความรู้จากการศึกษาหรือสาขาวิชา ซึ่งสมาชิกทีมจะได้รับมอบหมายงานในหน้าที่แตกต่างกัน หากสมาชิกทีมได้รับมอบหมายงานที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่ถนัด สมาชิกทีมสามารถที่จะเรียนรู้เนื้อหาของงานและพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว จ. “การศึกษาที่ต่างกันก็คือ คนที่จบสูงกว่า เขาจะมองว่าคนที่จบต่ำกว่าว่า ยังไม่ได้เรียนรู้ถึงขั้นเขา หรือเอาง่าย ๆ คือความรู้ไม่เท่าเขา มันจะทำให้เปรียบเทียบว่า เขาเรียนสูงกว่า เขาผ่านวิชาที่มากกว่า เขาเลยเหนือกว่า แต่ในการทำงานมันไม่ใช่ทุกคนที่การศึกษาคนละระดับ แต่การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย มันต้องใช้ประสบการณ์ มันไม่ใช่วุฒิการศึกษา ส่วนสาขาการเรียน คนที่จบเอกเฉพาะ เขาก็จะมีความรู้ในด้านนี้ แล้วเขาก็ทำงานเฉพาะด้านได้ดีจริง เพราะเขาผ่านในบทเรียนหรือทฤษฎีมาแล้ว แล้วเอามาใช้ในชีวิตจริงมันสามารถทำได้ แต่คนที่เขาเรียนสาขาวิชาที่ไม่ตรง ก็ต้องปรับก็ต้องจูนกันอีกเยอะ ถ้าเราจะมาแบ่งแยกกันว่าฉันจบอันนี้ เธอจบอันนี้ พี่ว่ามันไม่ใช่ ทุกอย่างมันอยู่ที่การเรียนรู้อยู่ที่ประสบการณ์การทำงานด้วย” นอกจากนี้ ความหลากหลายทางเพศไม่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในทีม

เนื่องจาก บุคลากรภายในสำนักงานคลังจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งเพศหญิงมีมุมมองและความคิดเห็นต่อความหลากหลายทางเพศว่า ทุกเพศมีความเท่าเทียมและเสมอภาคกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิง เพศชาย หรือเพศทางเลือกต่างสามารถรับผิดชอบและปฏิบัติงานได้ดีไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ความหลากหลายทางเพศ การศึกษา และสาขาวิชาจึงไม่ส่งผลทางบวกต่อความขัดแย้งภายในทีม

2. ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบและผลกระทบเชิงลบโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและความทันเวลา อาจเนื่องจาก การทำงานภายในสำนักงานคลังจังหวัดจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานร่วมมือกัน การที่เกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจนำไปสู่การแสดงออกพฤติกรรมด้านลบต่อกัน เช่น การเพิกเฉย การต่อต้าน หรือการจับผิดการทำงานระหว่างกันมากกว่าที่จะทุ่มเทกับการทำงานภายในทีมให้บรรลุผลสำเร็จ (De Dreu & Weingart, 2003) เกิดบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อประสานงานภายในทีมเกิดความตึงเครียดและไม่ราบรื่น ส่งผลให้การทำงานในภาพรวมของทีมเกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว โดยใช้ระยะเวลาในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาที่ยาวนานขึ้น (Jehn et al., 2008; Jehn et al., 2013) ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ นาง ช. “ถ้าเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันในกลุ่ม มันไม่สามารถทำงานให้ไปถึงจุดหมายได้ 100 เปอร์เซ็นต์ด้วยความสุขได้ คือมันคุยกันไม่ได้ ประเด็นที่มันทำให้คนทำงานด้วยกันลำบากก็คือ อดคิดต่อกัน การสื่อสาร คือคนเราเนี่ย ถ้าขาดการสื่อสาร ค่อนข้างที่จะทำงานด้วยกันลำบาก แล้วถ้าประเภทคนที่ไม่สามารถแยกแยะระหว่างงานและเรื่องส่วนตัวได้ การทำงานเป็นทีมเนี่ยไปไม่รอด จริงที่เป้าหมายมันอาจจะเสร็จได้ 100 เปอร์เซ็นต์ แต่ถามว่าระหว่างทางที่เดินไปเนี่ย มันไม่ได้เดินทางไปด้วยความราบรื่นหรือความสุขความสบาย ทำงานแบบทุกคนมีความสุข งานมันอาจจะทำให้เสร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ได้ แต่คนที่ทำจะมีความสุข ถ้าเกิดความขัดแย้งในกลุ่มงานที่จะทำให้สำเร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ สมบูรณ์นะยาก คุณภาพงานก็จะไม่ดี ใช้ระยะเวลานานกว่าปกติ”

ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อาจเนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรของกรมบัญชีกลางที่ให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนเป็นอันดับแรก และหล่อหลอมให้บุคลากรมีจิตสำนึกต่อการให้บริการกับผู้รับบริการทุกฝ่าย โดยที่สมาชิกทีมจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด และไม่นำความรู้สึกด้านลบที่เกิดขึ้นภายในทีมไปกระทบต่อการให้บริการ อีกทั้งรูปแบบการให้บริการของสำนักงานคลังจังหวัดที่เอื้อต่อการให้บริการ หากภายในทีมเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน สมาชิกทีมสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และไม่กระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ สมาชิกทีมยังให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กร มีความระมัดระวังและเต็มใจต่อการให้บริการเพื่อไม่ให้กระทบหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเอง ทีมงาน หรือองค์กร และป้องกันไม่ให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกไม่ประทับใจหรือไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีม ดังนั้น ความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์จึงไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาว ช. “ต่อให้เราขัดแย้งกัน ด้วยความที่ทำงานบริการเนี่ย สำนักงานคลังจังหวัดเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ ผู้รับบริการก็จะเป็นคนสำคัญ คือหมายถึงว่า ถ้าสมมติเราทะเลาะตบตีกันอยู่ แล้วผู้รับบริการมา เราต้องหยุด และทำหน้าที่ของตัวเอง ซึ่งหมายถึงว่า พอเขามาใช้บริการ เราก็ต้องให้บริการเขาทันที เพื่อให้ได้รับการที่ดี คือมันไม่เกี่ยวว่า ตอนนั้นจะรู้สึกไม่พอใจกัน คือเขามารับบริการกับเรา เขาไม่ได้มารู้หรือต้องรับรู้กับเรื่องที่เราทะเลาะกัน มันเป็นเรื่องภายใน ก็ต้องให้บริการอย่างที่ดีที่สุด เพื่อไม่ให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกว่า เออพวกคุณทะเลาะกันนะ เราก็ทำงานของเราให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบกับงานที่ทำ แยกแยะได้” สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jehn et al. (2008) พบว่า ทีมที่มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในระดับต่ำจะไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม

3. ความหลากหลายทางช่วงอายุ มีผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้านคุณภาพและด้านความทันเวลาผ่านความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์ อาจเนื่องจาก ความหลากหลายทางช่วงอายุ ทำให้สมาชิก

ทีมที่มีรูปแบบความคิด ทักษะคิด ความคิดเห็น และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน หากทีมมีความหลากหลายทางช่วงอายุสูง มีแนวโน้มที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยจากช่วงอายุที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกทีมที่มีช่วงอายุเหมือนกัน จะแบ่งปันความคิดเห็นและสื่อสารระหว่างกันมากกว่าสมาชิกที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกัน เกิดความลำเอียงกับสมาชิกที่มีช่วงอายุเดียวกันและอคติต่อสมาชิกที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกันได้ (Schneid et al., 2016) นอกจากนี้ รูปแบบการสื่อสารและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิกในแต่ละช่วงอายุ จะก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในทีม เช่น ความเข้าใจผิด ความคลาดเคลื่อน หรือไม่เข้าใจระหว่างกัน การสื่อสารภายในทีมจึงอยู่ในระดับต่ำ สมาชิกทีมอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานมากเท่าที่ควร นำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพสำเร็จของทีม ทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมเกิดความล่าช้า ใช้ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่ยาวนานขึ้น ดังนั้น ความหลากหลายทางช่วงอายุจึงมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านความขัดแย้งภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vodosek (2007) พบว่า ความหลากหลายภายในทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งภายในทีม และความหลากหลายภายในทีมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมผ่านความขัดแย้งภายในทีม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ความหลากหลายทางช่วงอายุส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม ด้านความสัมพันธ์และด้านงานเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมหัวหน้าทีม (กลุ่มงาน) เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความหลากหลายทางช่วงอายุภายในทีม เช่น การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายทางช่วงอายุ ทักษะการรับฟังและการสื่อสารกับบุคลากรในช่วงอายุต่าง ๆ ทักษะการจัดการอารมณ์ของตนเองและการจัดการงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น

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

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมงานสำนักงานคลังจังหวัดในประเทศไทยเท่านั้นซึ่งเป็นทีมงานขนาดเล็ก งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาทีมงานขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาว่าความหลากหลายภายในทีมส่งผลกระทบต่อความขัดแย้ง และผลการดำเนินงานของทีมหรือไม่ อย่างไร

2.2 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาผลกระทบทางลบของความหลากหลายภายในทีมเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยด้านความหลากหลายภายในทีมมีความครอบคลุมมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาผลกระทบทางบวกของความหลากหลาย เช่น ความคิดสร้างสรรค์ และคุณภาพการตัดสินใจของทีม เป็นต้น

2.3 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความหลากหลายภายนอกหรือทางประชากรศาสตร์เป็นหลัก (เพศ ช่วงอายุ การศึกษา และสาขาวิชา) ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยความหลากหลายภายในทีมมีความครอบคลุมและสามารถเข้าใจถึงอิทธิพลของความหลากหลายภายในทีมมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาความหลากหลายภายในเพิ่มเติม เช่น ความหลากหลายทางบุคลิกภาพ ทักษะคิด และค่านิยม เป็นต้น

2.4 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความขัดแย้งภายในทีมด้านความสัมพันธ์และด้านงานเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยความขัดแย้งภายในทีมมีความครอบคลุมมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาความขัดแย้ง

ภายในทีมในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Jehn, 1997) และความขัดแย้งด้านสถานภาพ (Bendersky & Hays, 2012)

2.5 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความขัดแย้งภายในทีมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ อาจเนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมของคนไทยที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การเผชิญหน้า หรือแสดงออกถึงความเกลียดชังต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดการปรองดองและสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมและค่านิยมของตะวันตกที่มักจะแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเองอย่างตรงไปตรงมา (Panphare, 2013) ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตที่ต้องการศึกษาความขัดแย้งภายในทีม ควรใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยทำการเก็บข้อมูลทั้งจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสังเกตพฤติกรรม เพื่อสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของข้อมูล

References

- Aaker, D.A., Kumar, V., & George, D., S. (2001). *Marketing Research* (7th ed.). New Jersey: Wiley.
- Bendersky, C., & 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*. New York: Free Press.
- Choi, J.N., & 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.
- Daft, R.L. (2008). *New Era of Management* (2nd ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Darawong, C. (2015). Knowledge Management in Product Development Teams for New Product Success. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 35(2), 161-173. (In Thai)
- De Dreu, C.K.W., & 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.
- 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. database.
- Gomez, L.E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392. DOI:10.1016/j.jnma.2019.01.006
- Greer, L.L., Jehn, K.A., & 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 Ijzendoorn, A., & 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., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?. *Field Methods - FIELD METHOD*, 18, 59-82.
- Guo, W., Gan, C., & 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.

- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & 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., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). California: Prentice Hall.
- Harrison, D.A., & 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., & 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.
- Ismail, A.I., Rose, R.C., Uil, J., & Abdulah, H. (2012). The relationship between organizational resources, capabilities, systems, and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173.
- 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., & 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., & 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., & Greer, L. (2013). Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 352-373. DOI:10.1108/IJCMA-05-2011-0039
- Khochachan, S. (2013). *The influence factors on workgroup effectiveness in automotive industry under conflict theory framework*. Doctor of Management (Business Management), Sripatum University. (In Thai)
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lee, H.W., Choi, J.N., & 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.
- Liang, T.P., Liu, C.C., Lin, T.M., & Lin, B. (2007). Effect of team diversity on software project performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(5), 636-653.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Panphare, P. (2013). Thai Style of Management. *Srinakharinwirot Business Journal*, 2(2), 133-146. (In Thai)

- Phetkhong, P. (2017). *Collaboration and Organizational Climate and Affecting the Generation Diversity : A Case Study of Schools under the Local Administrative Organizations, Narathiwat Province*. Master of Public Administration, Prince of Songkla University. (In Thai)
- Pratoom, K. (2020). Team's Learning Orientation, Absorptive Capacity, and Effectiveness of Certified Accounting Offices: The Moderating Role of Gender and Age Diversity. *Chulalongkorn Business Review*, 164, 100-121. (In Thai)
- Pratoom, K. (2021). Addressing Common Method Bias and Causal Inferences in Business and Management Research: Cross-Sectional versus Longitudinal Surveys. *Chulalongkorn Business Review*, 169, 22-39. (In Thai)
- Putachote, N. (2019). *Organizational behavior* (5th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Rosado, C. (2006). What do we mean by "Managing diversity". *Workforce diversity*, 3, 1-15.
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.
- Samutachak, B., Khumsuwan, K., & Suttikasem K. (2020). *The world no.3 of Z - Alpha*. Nakhon Pathom: Institute for Population and Social Research Mahidol University. (In Thai)
- Saranukromthai. (2021). *Definition of Higher Education*. Retrieved 20 December 20 2021, from <https://www.saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3-infodetail01.html> (In Thai)
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
- Suksriwong, S. (2012). *Management : Perspectives for Managers* (9th ed.). Bangkok: GP Cyberprint. (In Thai)
- The National Science and Technology Development Agency. (2015). *the International Standard Classification of Education: ISCED*. Retrieved 10 March 2015, from https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/isced (In Thai)
- The Provincial Comptroller Office. (2021). *Guidance for newly-appointed civil servants (revised version) No.6*. Bangkok: The Provincial Comptroller Office. (In Thai)
- 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.