

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล  
ขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิธแบบทุกคนมีส่วนร่วม

อัจฉรา สุวรรณเกิด

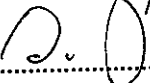
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ อัจฉรา สุวรรณเกิด ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สาวิตรี บินทนาคันต์)

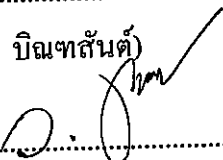


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.วราภรณ์ ช็องเกี้ยวพันธุ์)

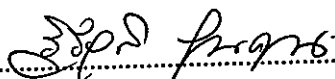
คณะกรรมการสอบปากเปล่า



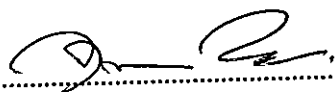
..... ประธาน  
(ดร.สาวิตรี บินทนาคันต์)



..... กรรมการ  
(ดร.วราภรณ์ ช็องเกี้ยวพันธุ์)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐู่แทนคุณ)



..... กรรมการ  
(ดร.กฤษณา โภธิสารัตนะ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจาก ดร. สาวิตรี บิณฑสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร. วราภรณ์ ช้องเกี่ยวพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัฐวุฒิ ฐิแทนคุณ ท่านประธานกรรมการสอบเค้าโครงงานนิพนธ์ และกรรมการสอบเค้าโครง ดร. กฤษณา โพธิสารัตนะ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ซึ่งทำให้งานนิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบงานนิพนธ์ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ขอขอบคุณพนักงานองค์กรแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่บิดาแม่ บุพการีบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

อัจฉรา สุวรรณเกิด

56710183:สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง/ ทีมงานที่มีประสิทธิผล/ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

อัญญา สุวรรณเกิด: รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะ  
ของทีมงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (THE  
CONFLICT MANAGEMENT STYLE RELATED TO CHARACTERISTIC OF TEAM  
EFFECTIVENESS FOR TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE'S ORGANIZATION)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สาวิตรี บินทสันต์, Ph.D., วราภรณ์ ข้องเกี่ยวพันธ์, Ph.D., 87 หน้า.  
ปี พ.ศ. 2559

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มี  
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ของพนักงานที่มีลักษณะทาง  
ประชากรศาสตร์แตกต่างกัน และเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มี  
ความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคน  
มีส่วนร่วม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ  
การแบ่งชั้นภูมิเป็นสัดส่วนตามหน่วยงาน และสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวกในแต่ละชั้นภูมิ  
ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานขององค์กรหนึ่ง จำนวน 140 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์  
ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติ  
เชิงอนุมาน ได้แก่ Independent sample t-test, One-way Anova (F-test) และ Pearson correlation  
coefficient

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานชายมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมสูงกว่าพนักงานหญิง พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี  
มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่า  
พนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล  
ของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี พนักงานที่อยู่  
ต่างหน่วยงานมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคน  
มีส่วนร่วมต่างกัน

56710183: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE; M.B.A.  
(BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE)

KEYWORDS: THE CONFLICT/ TEAM EFFECTIVENESS/ TOTAL PRODUCTIVE  
MAINTENANCE'S ORGANIZATION

ATCHARA SUWANKERT: THE CONFLICT MANAGEMENT STYLE RELATED  
TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS USING TOTAL PRODUCTIVE  
MAINTENANCE TEAM. THESIS ADVISORS: SAWITREE BINTASAN, PH.D. AND  
WARAPORN KONGKIEWPHAN, PH.D. 87 P. 2016.

The study attempts 1) to compare characteristics of effective teamwork in total productive maintenance of employees with different demographic factors and, 2) to study the conflict management style of employees related to characteristics of effective teamwork in total productive maintenance. The data were collected using questionnaires whilst the subjects were 400 employees that were selected with Stratified Random Sampling technique in the ratio of division and the Convenience Sampling were applied in each class of the subjects. The statistics to analyze the data were descriptive statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation as well as inferential statistics including Independent Sample t-test, One-way Anova F-test, and Pearson Correlation Coefficient.

The findings reveal that the male employees had the characteristics of effective teamwork in total productive maintenance more than females whose age lower than 26 as well as more than employee whose age of 26-35. In addition, employees whose age of 26-35 had the characteristics of effective teamwork in total productive maintenance less than employees whose age 36-45..

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
สมมติฐานของการวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
ข้อมูลขององค์กรที่ทำการศึกษา.....	6
แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง .....	6
แนวคิดและทฤษฎีทีมงานที่มีประสิทธิผล.....	16
แนวคิดการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม .....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
การกำหนดประชากร .....	30
วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง.....	30
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	31
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	31
ลักษณะของแบบสอบถาม.....	32
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล .....	33
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
4 ผลการวิจัย .....	38
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ แบบสอบถาม .....	39
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้ตอบ แบบสอบถาม .....	41
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	44
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานที่ลักษณะทางประชากรศาสตร์ แตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผล แบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน .....	45
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีผล แบบทุกคนมีส่วนร่วม.....	51
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	57
สรุปผลการวิจัย.....	57
อภิปรายผลการวิจัย .....	62
ข้อเสนอแนะในการวิจัย .....	66
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	67
บรรณานุกรม .....	68
ภาคผนวก .....	71
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย .....	72
ภาคผนวก ข ตารางแสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan .....	81
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	83

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีมงาน.....	17
3-1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน .....	30
3-2 การจัดกลุ่มรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง.....	34
3-3 เกณฑ์การจัดกลุ่มระดับการจัดการความขัดแย้ง Thomas & Kilmann .....	35
4-1 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ .....	39
4-2 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ .....	39
4-3 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	40
4-4 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน .....	40
4-5 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	41
4-6 รายละเอียดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน .....	41
4-7 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน .	42
4-8 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน .	42
4-9 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ของพนักงาน .....	43
4-10 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของ พนักงาน .....	43
4-11 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงาน .	44
4-12 รายละเอียดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงาน .....	44
4-13 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	45
4-14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามเพศ .....	46
4-15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ .....	46
4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ.....	47



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	48
4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษา ทวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน .....	49
4-19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน .....	50
4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน .....	51
4-21 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวิผลแบบทุกคน มีส่วนร่วม .....	52
4-22 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวิผลแบบทุกคน มีส่วนร่วม .....	53
4-23 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของ พนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวิผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วม .....	54
4-24 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของ พนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวิผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วม .....	55
4-25 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวิผลแบบทุกคน มีส่วนร่วม .....	56
5-1 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	60

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
2-1	หน้าต่าง โจแฮรี .....	8
2-2	รูปแบบพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลของ Thomas & Kilmann.....	14
2-3	แปดเสาหลักของกิจกรรมการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม .....	24

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ จากการแข่งขันในเชิงขนาดมาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว สร้างความได้เปรียบ โดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ เทคโนโลยีมากขึ้น ในการเพิ่มคุณค่า ลดต้นทุน สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของทีมในองค์กร

กลยุทธ์หนึ่งของการพัฒนาองค์กรคือการสร้างทีมงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งในเรื่องงานและเรื่องคน มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทีมงานมีความรับผิดชอบ เกิดกระบวนการการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิก บรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยม การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ, 2545)

จากการที่เมื่อมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน ทุกคนต่างมีลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ความต้องการ การแข่งขันทรัพยากร การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน การรับรู้ การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของความขัดแย้งมีรูปแบบที่หลากหลาย ทุกคนในองค์กรจะต้องพิจารณาอย่างจริงจัง ประสานประโยชน์ มีการจัดการความขัดแย้งให้นำไปสู่ผลทางบวก เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม งานจึงจะประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อองค์กร (ฉันทะพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

สำหรับองค์กรที่ทำการศึกษา มีโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นจำนวนมากทั้งในระดับองค์กร และกลุ่มขององค์กร สำหรับโครงการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากคือ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total productive maintenance: TPM) ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แปรความขัดแย้งไปสู่พลังสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นการสร้าง

ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป

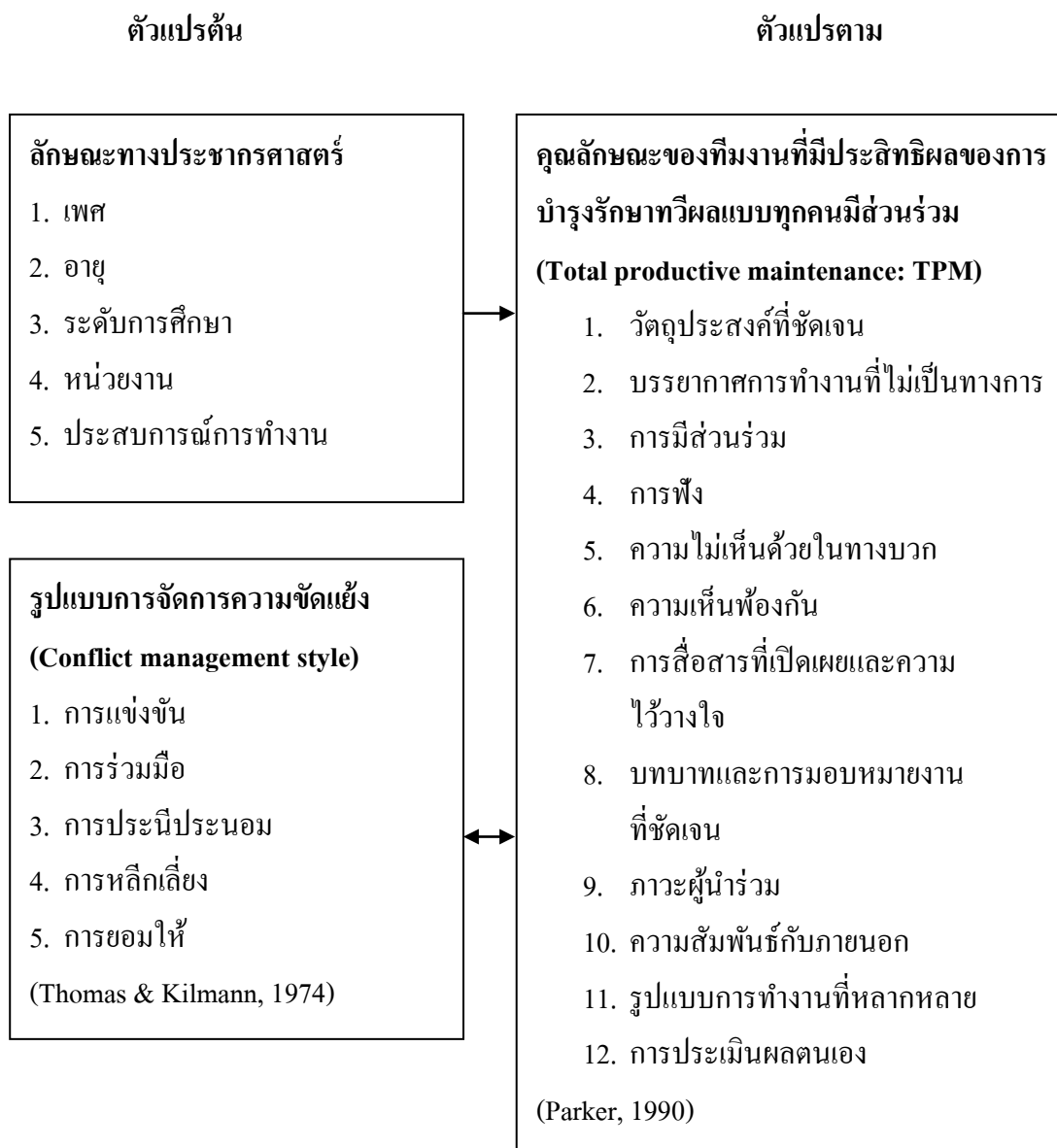
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

### สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยสามารถใช้ ปรับปรุงพัฒนา และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ใช้วางแผนในการทำงานร่วมกันในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลในงาน

3. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาคุณภาพของพนักงานในองค์กร

### ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา ครอบคลุมเนื้อหา 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม
2. ประชากรที่ศึกษา การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาประชากรทั้งหมดจากพนักงานที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมขององค์กรหนึ่งที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total productive maintenance: TPM) หมายถึง ระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดอายุการใช้งานของเครื่องจักร อุปกรณ์ ตั้งแต่การวางแผน การผลิต การบำรุงรักษา โดยอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน

ทีมการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานที่ร่วมกันปฏิบัติงานการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำร่วมกันของพนักงานที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม โดยให้ความร่วมมือกันทำงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยและร่วมตัดสินใจ พร้อมทั้งจะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ สามารถยอมรับต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นผูกพันและตั้งใจที่จะร่วมกันทบทวนการทำงานนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นประสบการณ์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ตั้งไว้

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1974) แบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ แบบการแข่งขัน แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้

แบบการแข่งขัน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และความ  
ร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งประโยชน์ของคน เชื่อว่าตนถูกต้องและยึดมั่นตนเองเป็นสำคัญ

แบบการร่วมมือ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและร่วมมือในระดับสูง การ  
ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย เข้าถึง  
ประเด็นปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขหลายทาง ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย  
ผลคือทั้งสองฝ่ายชนะ

การประนีประนอม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและความร่วมมือในระดับ  
ปานกลาง เพื่อให้มีการยอมรับการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเกิดความพอใจเพียงบางส่วน เป็นกลาง  
ระหว่างการแข่งขันและการยอมให้ ถือเป็นการหาวิธีแก้ปัญหาด้วยทางสายกลาง

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และความร่วมมือในระดับต่ำ  
เพื่อเป็นการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เลื่อนประเด็นปัญหาออกไปจนกว่าจะมีเวลาและสถานการณ์ที่  
เหมาะสม จึงเกิดผลแบบแพ้-แพ้

การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ ความร่วมมือ  
ในระดับสูง ตรงข้ามกับการแข่งขัน เป็นการเอาใจ เสียสละ ต่อผู้อื่น เกิดการชนะ-แพ้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ข้อมูลขององค์กรที่ทำการศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง
3. แนวคิดและทฤษฎีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. แนวคิดการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลขององค์กรที่ทำการศึกษา

องค์กรที่ทำการศึกษา ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก เป็นองค์กรแรกในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจสายปิโตรเคมี ในการผลิตสารฟีนอลและอะซิโตน รวมทั้งสารบิสฟีนอล เอ ซึ่งถือเป็นหน่วยผลิตเดี่ยวหรือ Single train ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งวัตถุประสงค์หลักในการก่อตั้ง โรงงานบิสฟีนอล เอ คือ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วให้สูงขึ้น เนื่องด้วยการนำสารฟีนอลและอะซิโตนมาทำปฏิกิริยากันจะได้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องที่สำคัญอันได้แก่ สาร Bisphenol A และเม็ดพลาสติก Polycarbonate หรือ PC ซึ่งจัดเป็นพลาสติกวิศวกรรมที่มีคุณค่าสูง เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องมือแพทย์ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ แผ่นซีดี-ดีวีดี และอื่น ๆ

#### แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายหนึ่ง ขึ้นไว้ คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วย อาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก เป็น



สถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่ง ไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีแนวคิด ค่านิยม เป้าหมายแตกต่างกัน ต้องทำงานร่วมกัน อยู่ในสังคมเดียวกัน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้ไม่สอดคล้องกัน

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือการเป็นปรปักษ์ต่อบุคคล หรือพลังต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียด เมื่อมีสองฝ่าย หรือมากกว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือประเทศ ที่มีการรับรู้ต่างกัน มีความแตกต่างกันในเป้าหมาย ภายใต้อุณหภูมิต่าง ๆ

Simmel (1995) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นการลงความเห็นในความไม่สอดคล้องกัน เป็นวิถีทางที่จะหาความเป็นเอกภาพให้สำเร็จ แม้ว่าจะต้องล้างความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง

Capozzoli (1999) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ของการแข่งขันระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า โดยที่ฝ่ายหนึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ลงรอยกัน ไม่เห็นด้วยกับความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง

Katz & Kahn (1978) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือประเทศ ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่ง พยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน พฤติกรรมความขัดแย้งอาจเป็นการใช้คำพูด หรือไม่ใช่คำพูด เป็นการแสดงออกโดยการขัดขวาง ต่อต้าน ฝ่ายตรงข้าม

Robbins & Judge (2013, pp. 447-449) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 มุมมองดังนี้

1. แนวประเพณีนิยม (Traditional view) เป็นแนวคิดอยู่ในระยะแรกในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี มองไปในทางลบ ใช้ความรุนแรง เป็นผลจากการสื่อสารที่ไม่ดี ไม่เปิดกว้าง ไม่ไว้วางใจกัน เป็นความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร

2. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist view) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานเป็นกลุ่มที่จะสนับสนุนให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

3. แนวการจัดการความขัดแย้ง (Managed view or resolution-focused view) เป็นมุมมองที่ไม่ได้คำนึงถึงความขัดแย้งว่าจะเป็นไปในทางบวกหรือลบสิ่งที่สำคัญกว่าคือความมุ่งมั่นที่จะหาวิธีการแก้ไขจัดการเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

Vickers (1968, p.186) กล่าวว่า ระดับของความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มนุษย์ในสังคมจะอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และการเพิ่มทักษะในการแก้ไข และยับยั้งความขัดแย้งนั้น

### สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญ ทำให้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เป็นการป้องกันให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุดังนี้

Alexander hamilton institute (1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 35) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

De Bono (1982 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 33-35) อธิบายว่า การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การมีแบบของความคิดที่ไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลยังสามารถพิจารณาได้จากหน้าต่างโจแฮรี (Johari window) เพื่อใช้เป็นแบบแผนแสดงพฤติกรรมของบุคคล เมื่ออยู่ร่วมกันในสังคม และเพื่อให้เข้าใจสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในลักษณะที่รู้ตัว รูปแบบของพฤติกรรมบุคคล มีดังนี้

	เรารู้	เราไม่รู้
เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพที่ 2-1 หน้าต่างโจแฮรี

จากภาพที่ 2-1 แสดงลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ (Open area) เป็นบริเวณที่มนุษย์แสดงพฤติกรรมภายนอกออกมาอย่างเปิดเผย ซึ่งบุคคลแสดงออกมาแล้วรู้ว่าตนเองแสดงพฤติกรรมโดยมีจุดมุ่งหมายอย่างไร ทำให้ผู้อื่นรู้พฤติกรรมของเราและเราก็ รับรู้พฤติกรรมของผู้อื่นด้วย จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ (Blind self) บริเวณพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ไม่มีจุดมุ่งหมาย และไม่มีเจตนาที่จะแสดงออกไปแต่บุคคลอื่นสามารถสังเกตได้ การแสดงพฤติกรรมอาจจะไม่มีผลกระทบต่อสัมพันธภาพโดยตรง หรืออาจจะมี และอาจทำให้เสียบุคลิกภาพอาจทำให้คนอื่นเบื่อกันและไม่ว่าพอใจได้ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ (Hidden self) บริเวณพฤติกรรมที่ซ่อนเร้น กลัวคนอื่นจะรู้ จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เพราะกลัว และไม่ทราบว่าคนอื่นจะตอบสนองอย่างไร เป็นบุคคลที่เก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติของตนเองไว้ บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ (Undiscovered self) เป็นบริเวณพฤติกรรมที่ต่างคนต่างไม่รู้ เมื่อเรา ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจผิด บางคนที่มีกิจกรรมยามว่างหรือ สุขุม เยือกเย็น แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คับขัน พฤติกรรมก้าวร้าวเพื่อชนะฝ่ายตรงข้ามจึงเกิดขึ้น เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

#### สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มักเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นจากความไม่เข้าใจกันในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเกิดขึ้นได้กับบุคลากรในทุกระดับ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหา ความคับข้องใจ ทำลายสัมพันธภาพและบั่นทอนสุขภาพจิต ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และเมื่อบุคคลมารวมกันทำงานเป็นกลุ่ม ยิ่งทำให้เกิดความแตกต่างกันมากกว่าในระดับบุคคล ทั้งในด้านหน้าที่ และเป้าหมาย ซึ่งก่อให้เกิดตั้งแต่ปัญหาเล็ก ไปจนถึงปัญหาใหญ่ เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

Pneuman and Bruehl (1982) จำแนกสาเหตุพื้นฐานของความขัดแย้งในองค์กร 4 ประการได้แก่

1. ความล่าช้า การไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงในทิศทางขององค์กร
2. ความไม่สมดุลของส่วนประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บางหน่วยงานยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บางหน่วยงานยังคงยึดติดกับกลยุทธ์เดิม

3. หลังจากมีการกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแล้ว บุคลากรอาจมีการโต้แย้งถึงวิธีการทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล ดังนั้นควรแก้ไขความไม่ลงรอยนี้

4. ความเข้มงวดของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในองค์กร

Katz (1965) ได้จัดกลุ่มของสาเหตุแห่งความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ความขัดแย้งทางเศรษฐศาสตร์ (Economic conflict) เกี่ยวกับการมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ต่างฝ่ายต่างต้องการให้ตนเองได้ทรัพยากรสูงที่สุด
2. ความขัดแย้งในค่านิยม (Value conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันในวิถีชีวิต อุดมการณ์ ความเชื่อ
3. ความขัดแย้งในอำนาจ (Power conflict) เกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายต่างต้องการมีอิทธิพล ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือประเทศ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายเลือกที่จะมีอำนาจต่อกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นจากความต้องการเข้าไปควบคุมอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้

Chung and Magginson (1981 อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546, หน้า 37) แสดงถึงสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากไม่สามารถยับยั้งความขัดแย้งนั้นได้ อาจนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่ขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำควรทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาทางป้องกันหรือลดความขัดแย้งลงให้เหลือน้อยที่สุดส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

#### **ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง**

ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 155-156) อธิบายผลดีของความขัดแย้งดังนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคลโดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ
2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับ

การกระตุ้นจาก สภาวะแวดล้อม แทนที่จะโต้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสในการ บริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มในการเข้าทำงานหลัก ๆ ของ กิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อย ๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร

5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเป็น หน่วยงานต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิด ความมีชีวิตชีวา

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือน การวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกันและกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

Deutsch (1972 อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550, หน้า 15-16) ได้สรุปบทบาทที่เป็น ประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากเอะอยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมี ขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่า ตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้
7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม  
ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 156-157) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีผลเสียและเป็น อันตราย ทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งอาจจะแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. บุคคลจะเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าองค์กรบุคคลอาจต้องการ คำตอบแทนเพิ่มโดยไม่คำนึงถึงองค์กร เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวัง ก่อให้เกิดความขัดแย้งและ ปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจ ทำให้เกิดผลเสียขององค์กร

2. เกิดผลเสียต่อสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เกิดความสิ้นเปลือง เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย ทำให้บุคคลทำงานช้าลง
4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ธุรกิจต้องเสียหาย เสียค่าใช้จ่าย
5. บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้ เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้น ๆ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550, หน้า 17) สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับ ความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การบิดเบือนการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด เสียสุขภาพจิต
6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ จะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. การส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย เช่น อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
11. หากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก
12. ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถทนอยู่ร่วมงานภายใต้ บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรง จึงต้องไปจากองค์กรนั้น

ความขัดแย้งมีผลเสียต่อบุคคลและองค์กร ทั้งทางด้านอารมณ์ สุขภาพจิตเสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย แรงงาน ขาดความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทำลายความสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่ม

Owens (1991 อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546, หน้า 45) กล่าวถึงโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์กร ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนอง

ในทางลบ จะเกิดบรรยากาศของการแข่งขัน การข่มขู่ เมื่อทวีความรุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็นทางทำลาย ทำให้องค์กรเสื่อมและไร้ประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกันหากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม จะทำให้มีการส่งเสริมสนับสนุนไปในทางสร้างสรรค์ส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีความเจริญก้าวหน้า

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ควรส่งเสริมให้มีความขัดแย้งไปในทางบวกหรือสร้างสรรค์ โดยนักวิชาการได้เสนอแนวทางดังนี้

อรุณ รักธรรม (2527) เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (Win-lose strategy) ฝ่ายชนะจะได้รับผลประโยชน์เต็มที่ การตัดสินใจอย่างไม่ยืดหยุ่น ใช้เมื่อมีอำนาจอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤต มีเวลาจำกัด การแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะนี้ จะมีผลเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจใช้ได้ในระยะสั้นเท่านั้น ในระยะยาวอาจเสียเปรียบทั้งสองฝ่าย เป็นการทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และประสิทธิผลของ องค์กร

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose strategy) หรือแบบประนีประนอม เกิดจากการที่ทรัพยากรมีจำกัด ถ้าทรัพยากรนั้นถูกแบ่งออกเป็นธรรมจึงจะทำให้แต่ละฝ่ายพอใจ แม้ได้รับโดยไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่ใกล้เคียงกันโดยใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งเพียงแต่ระงับชั่วคราว และต้องมีการเจรจากันใหม่เมื่อมีเงื่อนไขอื่น ๆ การประนีประนอมนี้มีข้อดีคือแต่ละฝ่ายจะทราบถึงความคาดหวัง ความต้องการตามลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่ง ได้ ซึ่งเป็นผลดีกับการเจรจาในครั้งถัดไป

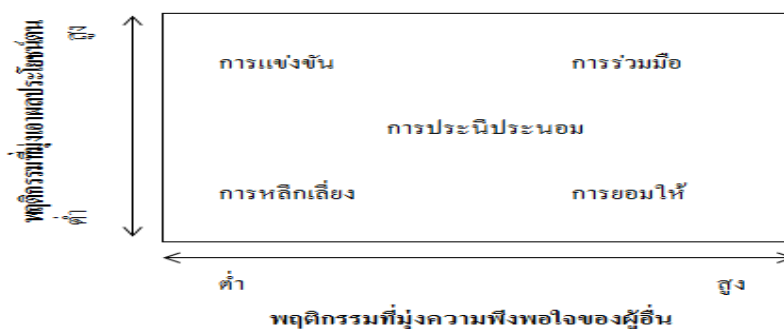
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win strategy) เป็นวิธีการหาข้อสรุปที่ได้ประโยชน์สูงสุด เน้นที่เป้าหมาย เป็นความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย มีความจริงใจในการแก้ไข ปัญหา Thomas and Kilmann (1974) ได้ออกแบบรูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า “Thomas-Kilmann conflict mode instrument” โดยจำแนกได้เป็น 2 มิติคือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operatives) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมากคือ พฤติกรรมความร่วมมือ

2. พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเอง พึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมากคือ การมุ่งเอาชนะ

การแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 2 มิติสามารถแสดงออกใน 5 ลักษณะคือ

1. การแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และความร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งประโยชน์ของตน เชื่อว่าตนเองถูกต้องและยึดมั่นความถูกต้องของตนเป็นสำคัญ ผลคือมีฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและร่วมมือในระดับสูง ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง เป็นการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย เข้าถึงประเด็นปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขหลายทาง ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย ผลคือทั้งสองฝ่ายชนะ
3. การประนีประนอม (Compromising) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและความร่วมมือในระดับปานกลาง วัตถุประสงค์เพื่อให้มีการยอมรับการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเกิดความพอใจเพียงบางส่วน เป็นกลางระหว่างการแข่งขันและการยอมให้ ถือเป็นการหาวิธีแก้ปัญหาด้วยทางสายกลาง
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และความร่วมมือในระดับต่ำ เพื่อเป็นการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เลื่อนประเด็นปัญหาออกไปจนกว่าจะมีเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงเกิดผลแบบแพ้-แพ้
5. การยอมให้ (Accommodation) การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และความร่วมมือในระดับสูง ตรงข้ามกับการแข่งขัน เป็นการเอาใจ เลียสละ ต่อผู้อื่น เกิดการชนะ-แพ้



ภาพที่ 2-2 รูปแบบพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลของ Thomas & Kilmann

ทั้งนี้ Thomas & Kilmann ได้กล่าวถึง การใช้รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละแบบ ดังนี้

1. การแข่งขัน ใช้เมื่อ
  - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน



- 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญที่ไปแล้วคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย เช่น การตั้งงบประมาณการลดค่าใช้จ่าย
- 1.3 เป็นประเด็นที่จำเป็นเมื่อคุณรู้ว่าคุณถูกต้อง
- 1.4 ป้องกันตนเองจากการถูกผู้อื่นเอาเปรียบ
2. การร่วมมือ ใช้เมื่อ
  - 2.1 เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเมื่อทั้งสองฝ่ายมีข้อกังวลที่สำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมได้
  - 2.2 เมื่อกำลังเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่นการเข้าใจตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่น
  - 2.3 การประสานความคิดเห็นที่แตกต่างในการแก้ปัญหา
  - 2.4 รวบรวมประเด็นของแต่ละฝ่ายเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
  - 2.5 เมื่อต้องการสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. การประนีประนอม ใช้เมื่อ
  - 3.1 เมื่อเป้าหมายมีความสำคัญในระดับปานกลาง ไม่ควรที่จะมุ่งเอาชนะ
  - 3.2 เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเท่าเทียมกันและต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
  - 3.3 เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการตกลงในประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน
  - 3.4 ใช้ในการแก้ปัญหาเมื่อมีเวลาจำกัด
  - 3.5 ใช้เมื่อมีการใช้รูปแบบของการร่วมมือและการแข่งขันไม่ได้ผล
4. การหลีกเลี่ยง ใช้เมื่อ
  - 4.1 ใช้กับประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ มีประเด็นอื่นที่สำคัญกว่า
  - 4.2 เมื่อรับรู้แล้วว่าโอกาสยากที่จะชนะ เช่น เมื่อมีอำนาจต่ำกว่า หรือประเด็นที่ยากจะเปลี่ยนแปลง เช่น นโยบายต่าง ๆ
  - 4.3 เมื่อทำแล้วเกิดความเสียหายมากกว่าเกิดประโยชน์
  - 4.4 เพื่อให้ทุกฝ่ายเย็นลง ลดความตึงเครียด
  - 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด จะได้เปรียบมากกว่าการด่วนตัดสินใจ
  - 4.6 เมื่อผู้อื่นมีการแก้ไขความขัดแย้งได้มีประสิทธิภาพกว่า
  - 4.7 กรณีที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นมากกว่าประเด็นปัญหาธรรมดา
5. การยอมให้ ใช้เมื่อ
  - 5.1 เมื่อตนเชื่อมั่นแล้วว่าตนเองที่เป็นฝ่ายผิด
  - 5.2 ประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญมากกว่าตนเอง

- 5.3 สร้างการยอมรับจากสังคมในประเด็นอื่น ๆ ที่มีความสำคัญกับตนมากกว่า
- 5.4 เมื่อมุ่งเอาชนะต่อไปแล้วเกิดผลเสียต่อตนเอง
- 5.5 ดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี หลีกเลี่ยงความแตกแยก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ
- 5.6 เพื่อเป็นการพัฒนาการจัดการให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ปลอ่ยให้เกิดการเรียนรู้

จากความคิดพลาด

จากการศึกษาทฤษฎีความขัดแย้ง ผู้วิจัย พบว่า แนวคิดของ Thomas & Kilmann สามารถอธิบาย พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งได้อย่างครอบคลุมชัดเจนและเหมาะสมกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวความคิดนี้ในการศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

### แนวคิดและทฤษฎีทีมงานที่มีประสิทธิผล

นักทฤษฎี เจอร์นันท์, นัตรยาพร เสมอใจ, ชัยวัฒน์ เชี่ยวเชิงสันติ, ธีรพร พัดภู และ สุภัทร อนามัย, 2546) กล่าวว่า ทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจ มีความผูกพัน และร่วมมือกัน จึงจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของทีมได้ สมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานของกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ ความสำเร็จของทีม

“กลุ่ม” เกิดจากคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกในกลุ่มยังคงต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แทนที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องของความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม การทำงานของกลุ่มต่างจากทีม สมาชิกของกลุ่มทำงานโดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานความสามารถและความพยายามร่วมกันเหมือนกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานความพยายามของแต่ละคนเพื่อให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่า ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีมงาน

กลุ่ม	ทีมงาน
1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ หรือเกิดจากการรวมตัวของสมาชิก	1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ
2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือความสนใจร่วมกัน โดยไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร	2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม/ องค์กรร่วมกันและพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
3. ระยะเวลาไม่แน่นอน อาจจะมีเพียงระยะเวลาดสั้น ๆ หรือยาวนาน	3. มักจะมีระยะเวลาในการรวมตัวที่แน่นอน และชัดเจน
4. โครงสร้างของกลุ่มไม่ซับซ้อน และเป็นไป อย่างไม่เป็นทางการ	4. โครงสร้างของทีมมีความเป็นทางการ และมีความสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างซับซ้อน
5. สมาชิกของกลุ่มจะมาจากพื้นฐานความสนใจ ที่ใกล้เคียงกัน มารวมตัวในการทำสิ่งที่สนใจร่วมกัน	5. สมาชิกในทีมอาจจะมาจากพื้นฐานที่ต่างกัน มารวมตัวเพื่อประสานความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการทำงานร่วมกัน
6. สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้น อย่างไม่เป็นทางการ	6. สมาชิกจะมีบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ ในการ ทำงานร่วมกัน
7. สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น ความพอใจ ความภาคภูมิใจ	7. สมาชิกจะได้รับรางวัลที่เป็นทางการและความผูกพันในทีมงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจในทีมและผลงาน
8. มีการคัดเลือกและยอมรับผู้นำอย่างไม่เป็น ทางการ	8. มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจ ผลัดกันเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ
9. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และ ขยายตัวตามความสัมพันธ์ทางสังคม	9. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็น ทางการ
10. สมาชิกจะทำงานกันตาม ความเหมาะสม ของสถานการณ์	10. สมาชิกทำงานอย่างเป็นทางการและสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กลุ่ม	ทีมงาน
11. มีการควบคุมโดยใช้การคว่ำบาตรจากสมาชิกในกลุ่ม	11. มีการควบคุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานของทีม

### ความหมายของประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ดังนี้

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นการตั้งเป้าหมายและสามารถปฏิบัติงาน บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพของทีมเป็นความสามารถของทีมที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ตั้งไว้

Woodcock (1989) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 9 ประการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน (Clear objective and agreed goals) สมาชิกต้องเข้าใจว่าจะทำอะไรคือวัตถุประสงค์ที่ต้องทำให้บรรลุผล ผลการปฏิบัติงานจะดีถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวิธีการปฏิบัติงานต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) สมาชิกมีความเปิดเผยว่าตนเองคิดอย่างไรและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นว่าคิดเห็นอย่างไร ไม่ต้องอดทนต่อความคับข้องใจ ไม่มีวัฒนธรรมการตำหนิ หรือลงโทษเมื่อแสดงความคิดเห็น

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจ (Support and trust) ทีมมีการจัดการให้สมดุลระหว่างความเปิดเผยและการเผชิญหน้า สามารถยอมรับความผิดพลาด ยอมรับผู้อื่นได้ มีเจตนาที่ดี ยอมรับและให้ความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ สร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือกัน

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) ทีมมักหลีกเลี่ยงการจัดการกับความร่วมมือและความขัดแย้ง ทีมควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายใน การแก้ปัญหา การโต้แย้ง การศึกษาหาข้อดีจากความแตกต่างมากกว่าการต่อต้านกัน

5. กระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจ (Sound working and decision procedures) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กรสมัยใหม่ จะมีการตัดสินใจแบบเป็นกลุ่ม โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีกระบวนการที่เหมาะสม จึงต้องมั่นใจว่าในประเด็นที่ตัดสินใจร่วมกันนั้นมีกระบวนการที่เหมาะสมหรือไม่

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ทีมที่มีประสิทธิผล ต้องมีภาวะผู้นำในแบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาทีม เหมาะกับวัฒนธรรม ทักษะ และเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้นำสามารถใช้ภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายได้ และรับฟังข้อมูลตอบกลับจากสมาชิกในทีม

7. การทวนสอบ (Regular review) ทีมต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงาน การทวนสอบผลงานเป็นระยะ ทวนสอบทั้งเป้าหมายและวิธีการทำงาน สมาชิกต้องตระหนักว่า องค์กรมีความเห็นต่อทีมอย่างไร ฟังความคิดเห็นของผลการปฏิบัติงานจากผู้อื่นที่อยู่ภายนอกทีม ว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจอย่างไร เพื่อนำมาปรับปรุงงาน

8. การพัฒนาตนเอง (Individual development) ผู้นำมีหน้าที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของสมาชิกในทีม และหาโอกาสในการช่วยเหลือเพื่อให้ได้รับทักษะและประสบการณ์ ที่สมาชิกต้องการในอนาคต

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-group relations) ในมุมมองจากทีมที่อยู่ ภายนอก ทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อทีมอื่นหรือส่วนอื่นในองค์กรอย่างไรการเป็นทีมที่ดีต้องมีการ ประสานงานที่ดีต่อทีมอื่น ๆ สมาชิกในทีมควรระมัดระวังการวิพากษ์วิจารณ์ต่อทีมอื่น ในทางลบ และการให้ความช่วยเหลือต่อทีมอื่นเป็นการเพิ่มคุณค่าในงาน

Parker (1990) อธิบายว่าการได้อยู่ในสภาวะแวดล้อมทีมที่เข้มแข็ง ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี จะทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้สึกถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จ คุณลักษณะของ ทีมงานที่มีประสิทธิผล 12 ประการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear sense of purpose) พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องชัดเจน สมาชิกทุกระดับต้องเข้าใจตรงกันและปฏิบัติตามแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดย

- 1.1 เน้นย้ำเป้าหมายให้กับสมาชิกอยู่เสมอ
- 1.2 กำหนดและติดตามความก้าวหน้าของงานที่ต้องทำให้สำเร็จเป็นระยะ
- 1.3 ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัตถุประสงค์ของทีม
- 1.4 ผลักดันให้ทีมบรรลุเป้าหมายระยะยาว
- 1.5 ทุกทีมที่เกี่ยวข้องมีการประชุมร่วมกันและมีผลลัพธ์จากวาระการประชุม

2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal climate) บรรยากาศในการทำงาน ของทีมที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ ไม่ตึงเครียด สมาชิกรู้สึกดีกับคนรอบข้าง โดยไม่แบ่งอายุ ตำแหน่ง เพศ เชื้อชาติ ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ สมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้

- 2.1 จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานโดยไม่ต้องรอร่องขอ
- 2.2 เต็มใจที่จะแสดงความยินดีเมื่อสมาชิกในทีมประสบความสำเร็จ
- 2.3 ช่วยให้สมาชิกทำความรู้จักกันและรู้สึกในความเป็นกันเอง
- 2.4 การพูดจาอย่างมีอารมณ์ขัน เพื่อลดความตึงเครียดในงาน

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน บางครั้งสมาชิกไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ หรือฝ่ายที่มีหน้าที่ในเรื่องหนึ่งไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในส่วนของตัวเองอีกฝ่ายหนึ่งในกรณีที่ไม่มีความรู้เฉพาะทาง แต่ในความเป็นจริงการแสดงความคิดเห็นอาจช่วยสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ได้ เป็นหน้าที่ของผู้นำทีมที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรึกษาหารือการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของทีมนั้น

- 3.1 ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในวาระที่อยู่ในระหว่างการพิจารณา
- 3.2 เข้าแทรกแซงเมื่อสมาชิกไม่ต้องการมีส่วนร่วมในแผนงาน
- 3.3 สนับสนุนให้สมาชิกที่ไม่แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ
- 3.3 สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะตรงข้ามกับความคิดเห็น

ส่วนใหญ่

4. การฟัง (Listening) ทักษะการฟังเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสื่อสาร การฟังอย่างมีประสิทธิภาพทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์ ประเมิน และคาดเดาคำความคิดของผู้พูด ทำให้เกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดี ทีมสามารถส่งเสริมการฟังที่ดีดังนี้

- 4.1 ไม่ตัดสิน วิเคราะห์การนำเสนอจนกว่าข้อมูลจะถูกนำเสนอและวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว
- 4.2 เต็มใจเรียนรู้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากเป้าหมายของทีม
- 4.3 สร้างรูปแบบของประโยคที่ใช้พูดเพื่อใช้ในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพให้กับสมาชิกในทีม
- 4.4 สรุปความแตกต่างและความรู้ที่ได้เมื่อเกิดความคิดเห็นที่ต่างระหว่างสมาชิกในทีม

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized disagreement) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และอาจก่อปัญหาเมื่อไม่ถูกแก้ไขอย่างเหมาะสม ทีมจึงต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ทีมสามารถสร้างบรรยากาศของความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ได้โดย

- 5.1 ยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่าง

5.2 มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในความคิดเห็นทุกประเด็น

5.3 เสริมความเป็นมิตรต่อกันโดยการสร้างอารมณ์ขัน

5.4 ขอมถอยเมื่อความคิดเห็นไม่ถูกยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) ความเห็นพ้องเป็นเทคนิคในการหาข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันและไม่สามารถโน้มน้าวให้เห็นตาม สมาชิกส่วนน้อย เทคนิคนี้สามารถใช้กับสถานการณ์ที่ยากแต่อาจไม่เหมาะกับทุกสถานการณ์ ทีมสามารถใช้เทคนิคนี้ได้เมื่อไม่มีคำตอบที่ชัดเจน ไม่มีสมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ความเห็นพ้องกันสามารถใช้ได้โดย

6.1 เน้นถึงเหตุผลและข้อมูลที่สนับสนุนในการตัดสินใจ

6.2 ไม่สนับสนุนการลงคะแนนให้กับกฎการปฏิบัติของใครคนใดคนหนึ่ง

6.3 สรุปและทดสอบการตัดสินใจที่เป็นไปได้ด้วยสมาชิกทั้งกลุ่ม

6.4 เต็มใจที่จะเห็นพ้องตามทีมงาน แม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

6.5 ระหว่างการประชุมทางไกลร่วมกันต้องมั่นใจว่ามีการนับคะแนนเสียงหรือรวมความคิดเห็นของสมาชิกในสายทุกคน

7. การสื่อสารที่เปิดเผยและความไว้วางใจ (Open communication and trust)

ความไว้วางใจแสดงถึงสมาชิกมีการรักษาคำพูดและทำตามที่ทำไว้ เป็นการแสดงการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกมีความมั่นใจที่จะเปิดเผยประเด็นในงาน โดยปราศจากความกลัว ซึ่งสามารถสร้างโดย

7.1 อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือได้ วางใจได้ พுகความจริงและยอมรับความผิดพลาด

7.2 เต็มใจช่วยเหลือสมาชิกในทีมที่ต้องการความช่วยเหลือ

7.3 ตอบสนองการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดในทางบวก

7.4 แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำตาม

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignments)

การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ช่วยให้ทีมบรรลุถึงเป้าหมาย มีการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อ

8.1 ผลักดันให้ทีมงานมีการกำหนดคุณภาพมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง

8.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้เมื่อจำเป็น

8.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค

8.4 มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยและสื่อสารคาดหวังในบทบาทของสมาชิก

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) แม้ว่าทีมจะมีผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่ทีมที่ประสบความสำเร็จ สมาชิกจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มและทักษะของสมาชิก แม้ว่าภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อทีม แต่ยังไม่เพียงพอ ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการประสานงานกับสมาชิกทุกระดับเป็นอย่างดี โดยการสนับสนุนของผู้บริหาร

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ค้า ผู้สนับสนุน ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในส่วนนี้โดยการสนับสนุนจากสมาชิกซึ่งทำได้โดย

10.1 การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง

10.2 แบ่งปันความสำเร็จร่วมกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

10.3 แข็งสมากของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียถึงการกระทำที่อาจส่งผลกระทบต่อทีมโดยรวม

10.4 ส่งเสริมการให้ข้อมูลตอบกลับที่ตรงไปตรงมาจากผู้ค้า ลูกค้า และผู้สนับสนุน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style diversity) ในโลกยุคปัจจุบันต้องการสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพ ลักษณะเฉพาะของบุคคล วัฒนธรรมเพื่อความท้าทายในการทำงานร่วมกัน ทีมต้องใช้ความได้เปรียบนี้ในการสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จ

12. การประเมินผลตนเอง (Self assessment) การประเมินผลอาจเป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการตั้งคำถามในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การประเมินอาจเป็นลักษณะแบบสำรวจเพื่อการพัฒนาทีมซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ ทำได้โดยการ ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์แล้วนำมาอภิปรายในทีมงาน ผู้ดำเนินการภายนอกทีมเป็นผู้สัมภาษณ์สมาชิก สรุปผล นำเสนอในวาระการประชุม และนำมาปรับปรุงคุณภาพของงานและทีมงาน

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดของ Parker สามารถอธิบายคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลได้อย่างครอบคลุมชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้แนวความคิดนี้ในการศึกษาวิจัย

### แนวคิดการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ความเป็นมาของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมชัย อัครทิวา (2546) การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม พัฒนาโดย

Mr. Seiichi Nakajima จากประสบการณ์และการศึกษาการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive maintenance) ของสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 จนพัฒนาเป็นการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคน



มีส่วนร่วม โดยใช้ในญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1971 ที่บริษัทนิปปอนเดนโซ จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์สำหรับรถยนต์ในกลุ่มโตโยต้า และได้รับรางวัลการบำรุงรักษาเชิงทวีผลดีเยี่ยม (PM prize) เป็นบริษัทต้นแบบแห่งแรกให้กับสถาบันวิศวกรโรงงานแห่งญี่ปุ่น (Japan institute of plant engineers: JIPE) ในการส่งเสริมการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม หลังจากนั้นระบบการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ได้ถูกนำไปใช้งานในบริษัทอื่น ๆ ในญี่ปุ่นและทั่วโลกในเวลาต่อมา

ธานี อ่วมอ้อ (2547) การพัฒนาเข้าสู่กิจกรรมการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ช่วงเตรียมการ โดยการประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง การให้การอบรมและรณรงค์กิจกรรม การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายหลักและเป้าหมาย จัดทำแม่บทในการทำกิจกรรม

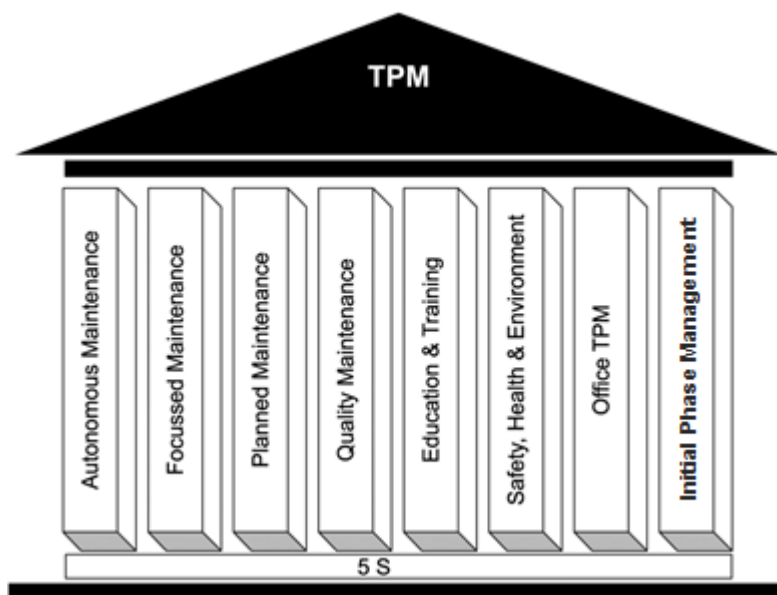
ช่วงเริ่มใช้งาน Kick off ผู้บริหารแถลงนโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน และตัวแทนกล่าวยืนยันว่าจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

ช่วงเข้าสู่การปฏิบัติ โดยการสร้างระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การปรับปรุงเฉพาะเรื่อง (Kobetsu kaizen) การบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Jishu hozen) การบำรุงรักษาเชิงวางแผน (Plan maintenance) ฝึกอบรมเพื่อความชำนาญในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องจักร สร้างระบบเริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบเครื่องจักรใหม่ สร้างระบบการบำรุงรักษาคุณภาพ สร้างระบบเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงาน สร้างระบบการบริหารความปลอดภัย อชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ช่วงมีความมั่นคง การดำเนินการและการยกระดับการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์

เสากิจกรรมหลักของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

อมรรัตน์ สนธิไทย (2548) การพัฒนาการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม มี 8 กิจกรรมหลัก เป็นเสาหลักอยู่ในการดำเนินการ 12 ขั้นตอนได้แก่



ภาพที่ 2-3 แพลตเสหลักของกิจกรรมการบำรุงรักษาที่วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

เสาหลักหรือกิจกรรมหลักทั้ง 8 กิจกรรมประกอบด้วย

1. เสากิจกรรมการดูแลเครื่องจักรด้วยตนเอง (Autonomous maintenance) เป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานดูแลเครื่องจักรให้มีทักษะที่สามารถดูแลรักษาเครื่องจักรได้ด้วยตนเอง หรือเป็นหลักการที่เน้นให้ผู้ใช้เครื่องจักร สามารถบำรุงรักษาขั้นต้นได้ด้วยตนเอง ให้มีความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของเครื่องจักรนั้น

2. เสากิจกรรมการปรับปรุงงานเฉพาะเรื่อง (Focused maintenance) (Kobetsu kaizen) การปรับปรุงเฉพาะเรื่อง มีจุดมุ่งหมายที่จะเลือกเรื่องที่เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย (Loss) และอุปสรรคในการดูแลรักษาเครื่องจักรมาทำการแก้ไข โดยสมาชิกกลุ่มย่อย (Small group) และการจัดตั้งทีมงาน (Project team) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหานั้นให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ หรือเป็นการใช้หลักการของ Kaizen (การปรับปรุงให้ดีขึ้น) ในการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ทำอย่างต่อเนื่อง และพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยที่การปรับปรุงแบบไคเซ็นไม่ต้องใช้เงินมาก จุดเน้น คือลดการสูญเสียในที่ทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน

3. เสากิจกรรมการบำรุงรักษาตามแผน (Planned maintenance) ได้แก่ กิจกรรมเพื่อป้องกันข้อบกพร่อง บำรุงรักษาตามแผนงาน หรือการดูแลรักษาตามแผนงานนั้น เป็นการบำรุงรักษาที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบซ่อมบำรุงให้มีประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงทักษะการซ่อมบำรุง วิเคราะห์ข้อมูลเครื่องจักร และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาเครื่องจักร เพื่อยืดอายุการใช้งาน, ลดต้นทุนในการดูแลรักษา

เครื่องจักร และลดความผิดพลาดในการผลิต อันเป็นผลจากการทำงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ปราศจากปัญหา

4. เสากิจกรรมการรักษาคุณภาพ (Quality maintenance) กิจกรรมในการจัดการด้านการประกันคุณภาพสินค้า และต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. เสากิจกรรมการอบรมและเพิ่มทักษะ (Education & Training) การฝึกอบรมใน TPM มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาทักษะของพนักงานเดินเครื่องจักรให้มีความชำนาญในการเดินเครื่องจักร และดูรักษาอย่างถูกวิธี รวมถึงพนักงานซ่อมบำรุงให้มีทักษะในการดูแลรักษาเครื่องจักรให้สูงขึ้น โดยการอบรมเน้นให้พนักงานพัฒนาขีดความสามารถขึ้นไปเรื่อย ๆ จากการที่ไม่รู้ เป็นรู้ทฤษฎีแต่ทำไม่ได้ จากทำได้แต่สอนไม่ได้ และ ทำได้และสอนได้ ในที่สุด

1. เสากิจกรรม (Safety, Health & Environment) กิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม มีจุดมุ่งหมายเพื่อ Zero accident, Zero health damage และ Zero fires โดยเน้นการสร้างสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย รวมทั้งสภาพแวดล้อมโดยรอบ ไม่ให้ถูกรบกวนจากกระบวนการทำงานของเครื่องจักร โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม กิจกรรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

2. เสากิจกรรมสำนักงาน (Office TPM) เป็นการลดของเนเสียของขั้นตอนการทำงาน พัฒนาระบบ ให้คำแนะนำ เพื่อส่งเสริมให้ฝ่ายผลิตและหน่วยงานอื่น ๆ ในการลดต้นทุน โดยนำเอาหลักการของ 5 ส. มาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญ จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ จะทำให้พบเห็นความผิดปกติได้ง่าย

3. เสากิจกรรมการควบคุมขั้นต้น (Initial phase management) เป็นการนำปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตมาใช้ ในช่วงการปรับปรุงพัฒนาเพื่อลดปัญหาและการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในช่วงการผลิตจริง ผลลัพธ์จากการควบคุมขั้นต้นคือ สามารถเริ่มต้นเดินเครื่องจักรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดและความสูญเสียต่ำสุดได้ในเวลาอันสั้น

ตัวชี้วัดผลสำเร็จในการทำกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

Nakajima (1988) ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการผลิตไว้ ได้แก่ ด้านผลผลิต (Productivity) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านต้นทุน (Cost) ด้านกำหนดการส่งมอบ (Delivery) ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม (Safety) และด้านขวัญกำลังใจพนักงาน (Morale)

Suzuki (1994) กล่าวว่าสามารถวัดประสิทธิภาพในการผลิตจากการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมได้แก่

1. ด้านการบริหารเป็นดัชนีตัวชี้วัดที่รวบรวมผลลัพธ์ของกิจกรรมทั้งหมด เช่น ผลกำไรจากการดำเนินงาน ต้นทุนที่ลดลง การลดลงของสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพของการลงทุน เครื่องจักร เป็นต้น
2. ด้านประสิทธิภาพของโรงงาน (Overall plant effectiveness: OEE) ได้แก่ อัตราส่วนเวลาที่เครื่องจักรทำงาน (Availability rate) อัตราสมรรถนะการเดินเครื่องจักร (Performance rate) และอัตราคุณภาพในการผลิต (Quality rate)
3. ด้านคุณภาพและการประหยัดพลังงาน
4. ด้านการซ่อมบำรุงรักษา
5. ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

#### **ปัจจัยในความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม**

Mckone, Schroeder and Cua (1999) ทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยสำรวจสอบถามไปยังบริษัทในญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา พบว่าการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการผลิต และการบริหารงานอื่น ๆ เช่น JIT, TQM การมีระบบการจัดการข้อมูลที่ดีและการมีส่วนร่วมของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมสัมฤทธิ์ผล

Park and Han (2001) ศึกษาการประยุกต์ใช้การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยมี ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ องค์กรต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ในการนำการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมาใช้ และต้องทำด้วยความอดทน ใช้เวลา และปัจจัยในการจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลสำหรับดำเนินกิจกรรมให้เพียงพอต่อการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักและช่วยกันดำเนินกิจกรรม TPM ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการบริหาร โดยบุคลากรทุกคนทุกระดับ เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุก ๆ ขั้นตอนและทุกกิจกรรม ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่จะนำองค์กรให้ประสบผลความสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฝึกอบรมและสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับยอมรับบุคคลที่ทำผลงาน การสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนรางวัล เพื่อให้บุคลากรทุก ๆ คนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพของตนร่วมกัน ในอันที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริทัศน์ โชนไพบูลย์ (2548) ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ ที่ปฏิบัติงานประจำที่จังหวัดลพบุรี พบว่าพนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรสต่างกัน จะมีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีเพศ อายุการทำงานและระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานที่ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบ หลีกเลียงต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความ ขัดแย้งแบบร่วมมือ และแบบยอมให้ต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานที่ไม่แตกต่างกัน พนักงาน ที่มีการพัฒนาตนเองต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และ การพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงาน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของทีมงาน และพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบหลีกเลียง และ แบบยอมให้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน และการศึกษาการพัฒนาตนเองสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมงาน ได้ ร้อยละ 68.2

สุธาสินี อาภาศิริกุล (2556) ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผล ทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลทีมงาน พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากจะมี ประสิทธิภาพทีมงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย แต่ไม่เกิน 16 ปีขึ้นไป จะมี ประสิทธิภาพทีมงานลดลง ลักษณะการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ เปิดเผย ความร่วมมือ และความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม กระบวนการทำงานและ การตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกับประสิทธิผลของทีมงาน ส่วนการสนับสนุนและ ไว้วางใจกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน แต่ส่งผลโดยอ้อมกับความเหนียวแน่น ในทีมซึ่งต้องพัฒนาไปสู่ขั้นของการร่วมมือร่วมใจด้วย

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน ส่วนอายุงานมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยส่วนประกอบของทีมในด้านสภาพแวดล้อม องค์ประกอบ คุณลักษณะ ด้านการออกแบบงาน ด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

Rashid (2012) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน เป็นทีมศึกษากรณีศึกษาพนักงานสถาบันอุดมศึกษาในปากีสถาน พบว่าพนักงานมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบความร่วมมือ การยอมให้ และการประนีประนอมมากที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น พนักงานที่มีการทำงานเป็นทีมแบบมีพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน และพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นในระดับสูงจะส่งผลให้สนับสนุนความมีประสิทธิภาพของทีมโดยรวม มากกว่าในระดับปานกลาง

Bankovskaya (2012) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการความขัดแย้งที่เพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไอซ์แลนด์ ซึ่งมีความคิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เนื่องจากการมีลักษณะชาติต่าง ๆ โดยศึกษาว่าจะมีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติได้อย่างไร และปัจจัยใดที่จะปรับปรุงให้เกิดผลิตผลสูงสุดให้กับองค์กรได้ การศึกษาพบว่า ผู้บริหารทราบถึงเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างดี แต่ละเลยคำร้องเรียนจากพนักงานเรื่องความกดดันและขัดแย้งระหว่างพนักงาน ซึ่งเป็นการลดผลิตผลในงานและองค์กร ปัญหาหลักได้แก่ ความขัดแย้งส่วนบุคคล รองลงมาคือการมีเป้าหมายที่แตกต่าง ซึ่งอธิบายได้โดยลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แตกต่างของสังคมชาว ไอซ์แลนด์ที่ชอบการทำงานเป็นเอกเทศมากกว่าทำงานเป็นทีม ความขัดแย้งในองค์กรเป็นความขัดแย้งทางลบมากกว่าทางบวก ผู้บริหารต้องมีการจัดการให้ความขัดแย้งในด้านลบลดลง สำหรับผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือเป็นหลัก รองลงมา เป็นวิธีประนีประนอม และ เทคนิคที่ผู้บริหารใช้คือการเจรจาต่อรองมากกว่าการใช้ความช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้บริหารต้องตระหนักในการแก้ไขความขัดแย้ง ควรมีการฝึกอบรมเพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม พัฒนาทักษะของบุคคล พัฒนาทีม ด้วยวิธี การสำรวจจุดบกพร่องของแต่ละฝ่าย (Role play training) และ การใช้กรณีศึกษา (Sensitivity training) การอบรมเพื่อพัฒนาทีม เพื่อความเข้าใจในตนเอง ผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่น การสร้างค่านิยมใหม่ สร้างความร่วมมือ ไว้วางใจกัน ความเข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้ง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งเป็นพื้นฐานของความตระหนักรู้ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในงาน

Yuan and Jing (2014) ศึกษาการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในทีม สภาพแวดล้อม และ ความมีประสิทธิภาพของทีม ของผู้นำทีมและสมาชิก ในมหาวิทยาลัยในประเทศจีน พบว่า ความขัดแย้งที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสาระและเป้าหมายของงาน ส่วนความขัดแย้งที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา สำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำ

ควรเผชิญหน้ากับปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขแบบชนะ-ชนะ ด้วยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการใช้อีเมล เลือกเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยลักษณะเฉพาะของคนจีนที่มีความปรองดอง คนจีนมักหลีกเลี่ยงความท้าทายและการโต้แย้งในประเด็นที่สำคัญ แต่ยังคงพบความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสาระและเป้าหมายของงานซึ่งจะปรับปรุงประสิทธิผลของทีมได้ และส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ผลการวิจัยยังพบว่า การเน้นการมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการส่งเสริมวัฒนธรรม และประสิทธิผลของทีม แต่สำหรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหา มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของทีมเนื่องจากเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหามักทำให้การตัดสินใจใช้เวลานาน กล่าวได้ว่าการมีบรรยากาศของทีมที่ดี ผู้นำทีมที่กล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม มีการสื่อสารที่ดี และมีความชัดเจนในความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดผลิตผลในภาพรวมได้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมกลุ่มกันซึ่งอาจเรียกว่าทีม กลุ่ม หรือทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิก ทุกคนในทีมต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความสามัคคี เป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีมต้องโน้มน้าวให้สมาชิกทุ่มเทกำลังใจให้กับหน่วยงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบว่า มีหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและปัจจัยเหล่านั้นจะนำพาทีมให้ทีมประสบความสำเร็จ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากประชากรที่เป็นพนักงานองค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานทุกคนขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม มีจำนวนพนักงาน 219 คน

### วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) จำนวนประชากร 219 คน จะต้องมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 140 คน และ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) การแบ่งชั้นภูมิเป็นสัดส่วนตามหน่วยงาน และสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience sampling) ในแต่ละชั้นภูมิ จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

แผนก	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนตัวอย่าง ที่เก็บได้ (คน)
ส่วนการผลิต	133	85	85
ห้องปฏิบัติการ	26	17	17
ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต	11	7	7
ส่วนบริหาร QSHE	10	6	6
ส่วนบำรุงรักษาโรงงาน	9	6	6
ส่วนจัดหา	6	4	4



ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

แผนก	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนตัวอย่าง ที่เก็บได้ (คน)
ส่วนวิศวกรรม	7	4	4
ส่วนรับส่งผลิตภัณฑ์	6	4	4
ส่วนบุคคล	6	4	4
ส่วนบัญชี	5	3	3
รวม	219	140	140

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรที่ทำการศึกษจำนวน 140 โดยเริ่มเก็บข้อมูล ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 เพื่อทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative analysis)
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากทฤษฎี บทความต่าง ๆ เอกสารทางวิชาการ สถิติ ข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาข้อมูล ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หนังสือ เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามของแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความสมบูรณ์และความถูกต้อง ผู้วิจัยนำมา ปรับปรุงแก้ไข
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่แก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในด้านที่ทำการศึกษาค้นคว้า จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไข

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรง (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability)

5. แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

### ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบเลือกคำตอบ (Checklist)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 30 ข้อ ใช้วิธีการสอบถามแบบเปรียบเทียบคู่ (Paired comparison) โดยใช้เครื่องมือวัดของ Thomas & Kilmann (1974) มีชื่อว่า “Thomas-Kilmann conflict mode instrument” แต่ละข้อมีสองตัวเลือก คือ ก และ ข ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกตอบ ข้อที่ตรงกับตัวผู้ตอบมากที่สุด โดยการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Parker (1990) ข้อคำถาม 20 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert)

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ทำการประเมิน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ในกรณีที่ค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไปแสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง ที่คำนวณได้เท่ากับ 1 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดคะแนนแต่ละข้อดังนี้

- +1 หมายถึง เห็นว่า สอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง เห็นว่า ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การคำนวณค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด

R แทน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) การทดสอบความน่าเชื่อถือกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ด้วยโปรแกรม SPSS ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha) โดยได้ความน่าเชื่อถือเท่ากับ 0.898

### การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อในแบบสอบถามของผู้ตอบ นำมาแจกแจง และจัดกลุ่มตามรูปแบบของ Thomas and Kilmann (1974) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน นำข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามมาจัดกลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ที่ตอบตัวเลือก ก ข้อ 3, 8, 10, 17, 25, 28 และตัวเลือก ข ข้อ 6, 9, 13, 14, 16, 22 แสดงว่า มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี การแข่งขัน

กลุ่มที่ 2 ผู้ที่ตอบตัวเลือก ก ข้อ 5, 11, 14, 19, 20, 23 และตัวเลือก ข ข้อ 2, 8, 21, 26, 28, 30 แสดงว่า มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ

กลุ่มที่ 3 ผู้ที่ตอบตัวเลือก ก ข้อ 2, 4, 13, 22, 26, 29 และตัวเลือก ข ข้อ 7, 10, 12, 18, 20, 24 แสดงว่า มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม

กลุ่มที่ 4 ผู้ที่ตอบตัวเลือก ก ข้อ 1, 6, 7, 9, 12, 27 และตัวเลือก ข ข้อ 5, 15, 17, 19, 23, 29 แสดงว่า มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง

กลุ่มที่ 5 ผู้ที่ตอบตัวเลือก ก ข้อ 15, 16, 18, 21, 24, 30 และตัวเลือก ข ข้อ 1, 3, 4, 11, 2, 27 แสดงว่า มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี การยอมให้

การจัดกลุ่มรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแสดงในตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 การจัดกลุ่มรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ข้อที่	แข่งขัน	ร่วมมือ	ประนีประนอม	หลีกเลี่ยง	ยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

ข้อที่	แข่งขัน	ร่วมมือ	ประนีประนอม	หลีกเลี่ยง	ยอมให้
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก
คะแนนรวม	12	12	12	12	12

รวมคะแนนในแต่ละกลุ่ม รูปแบบที่ตอบมากที่สุด หรือมีคะแนนรวมมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมักแสดงรูปแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีคะแนนสูงสุดในแบบประนีประนอม แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมักแสดงรูปแบบการประนีประนอมเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง นำคะแนนที่ได้จากผลการสรุปรูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัดกลุ่มระดับการจัดการความขัดแย้งที่ Thomas & Kilmann ได้เสนอไว้ดังนี้

ตารางที่ 3-3 เกณฑ์การจัดกลุ่มระดับการจัดการความขัดแย้ง Thomas &amp; Kilmann

ระดับของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	แข่งขัน	ร่วมมือ	ประนีประนอม	หลีกเลี่ยง	ยอมให้
ระดับสูง	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10
	9		9	9	9
	8			8	8
ระดับปานกลาง	7	9	8		7
	6	8	7	7	6
	5	7	6	6	5
	4	6	5	5	4

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

ระดับของรูปแบบการ จัดการความขัดแย้ง	แข่งขัน	ร่วมมือ	ประนีประนอม	หลีกเลี่ยง	ยอมให้
		5			
		4	4	4	
ระดับต่ำ	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0

2. ความมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิวัฒนาการแบบทุกคนมีส่วนร่วม ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้

ระดับการประเมิน	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณความกว้างของอัตรากำหนดดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอัตรากำหนด} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวน}} \\ &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 3.68-5.00	หมายถึง คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.34-3.67	หมายถึง คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.00-2.33	หมายถึง คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลระดับต่ำ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมประมวลผลข้อมูลจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical packages for social sciences) และ Microsoft excel เป็นเครื่องมือในการประมวลผล

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic)

1.1 การอธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยการคำนวณค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard deviation)

2. การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

2.1 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความถี่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน โดยใช้ Independent sample t-test และ ANOVA F-test

2.2 การทดสอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้ Pearson correlation coefficient

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 140 ชุด มาทำการวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์และการทดสอบไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานที่ลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
F	หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
P-value	หมายถึง ความน่าจะเป็น (Probability)
SS	หมายถึง ผลรวมกำลังสอง (Sum of square)
df	หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
MS	หมายถึง ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean square)



- \* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
p หมายถึง ระดับนัยสำคัญ

## ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	107	76.43
หญิง	33	23.57
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 76.43 และพนักงานเป็นเพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	9	6.43
26-35 ปี	103	73.57
36-45 ปี	23	16.43
45 ปี ขึ้นไป	5	3.57
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ อายุ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 73.57 รองลงมา คือ อายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.43 อายุต่ำกว่า 26 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.43 และอายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	50.00
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	52	37.14
สูงกว่าปริญญาตรี	18	12.86
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 37.14 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ส่วนการผลิต	85	60.71
ห้องปฏิบัติการ	17	12.14
ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต	7	5.00
ส่วนบริหาร QSHE	6	4.29
ส่วนบำรุงรักษาโรงงาน	6	4.29
ส่วนจัดหา	4	2.86
ส่วนวิศวกรรม	4	2.86
ส่วนรับ-ส่งผลิตภัณฑ์	4	2.86
ส่วนบุคคล	4	2.86
ส่วนบัญชี	3	2.14
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เป็นหน่วยงานส่วนการผลิต ร้อยละ 60.71 รองลงมาคือ ห้องปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 12.14 ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต ส่วนบริหาร QSHE

และส่วนบำรุงรักษาโรงงาน มีค่าเท่ากับคิดเป็นร้อยละ 4.29 ส่วนจัดหา ส่วนวิศวกรรม ส่วนรับ-ส่งผลิตภัณฑ์ และส่วนบุคคล มีค่าเท่ากับคิดเป็นร้อยละ 2.86 และส่วนบัญชี ร้อยละ 2.14

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	28	20.00
6-10 ปี	95	67.86
11-20 ปี	14	10.00
21 ปี ขึ้นไป	3	2.14
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.86 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.00 และประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.14 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-6 รายละเอียดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	X	SD	ระดับ	ลำดับที่
การแข่งขัน	3.54	2.79	ต่ำ	5
การร่วมมือ	7.80	1.69	ปานกลาง	1
การประนีประนอม	6.74	1.61	ปานกลาง	2
การหลีกเลี่ยง	6.57	1.44	ปานกลาง	3
การยอมให้	5.36	2.24	ปานกลาง	4

\*แต่ละรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน

จากตารางที่ 4-6 แสดงว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 7.80, 6.74, 6.57$  และ  $5.36$  ตามลำดับ) และแบบการแข่งขัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ ( $\bar{x} = 3.54$ )

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	79	56.43
ระดับปานกลาง	48	34.29
ระดับสูง	13	9.29
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-7 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 56.43 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 34.29 และ 9.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	15	10.71
ระดับปานกลาง	104	74.29
ระดับสูง	21	15.00
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-8 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.29 รองลงมาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 15.00 และ 10.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม  
ของพนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	14	10.00
ระดับปานกลาง	111	79.29
ระดับสูง	15	10.71
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-9 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 79.29 รองลงมาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 10.71 และ 10.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของ  
พนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	11	7.86
ระดับปานกลาง	96	68.57
ระดับสูง	33	23.57
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-10 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 68.57 รองลงมาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 23.57 และ 7.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	30	21.43
ระดับปานกลาง	72	51.43
ระดับสูง	38	27.14
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-11 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.43 รองลงมาอยู่ในระดับสูงและต่ำ คิดเป็นร้อยละ 27.14 และ 21.43 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-12 รายละเอียดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงาน

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	SD	ระดับ
คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	3.71	0.73	สูง

จากตารางที่ 4-12 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.71$ )

ตารางที่ 4-13 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา  
 ทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงาน

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล ของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับต่ำ	0	0.00
ระดับปานกลาง	75	53.57
ระดับสูง	65	46.43
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4-13 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล  
 การบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็น ร้อยละ 53.57 รองลงมา  
 อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 46.43 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานที่ลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีคุณลักษณะ  
 ของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มี  
 ประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
 การบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
 การบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา  
ที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามเพศ

เพศ	n	$\bar{x}$	SD	t	P-value
ชาย	107	3.80	0.52	4.347*	0.000
หญิง	33	3.45	0.35		

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล  
ของการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ  
Independent sample t-test ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่า  
น้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีคุณลักษณะ  
ของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มี  
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ  
การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ

อายุ	n	$\bar{x}$	SD	F	P-value
ต่ำกว่า 26 ปี	9	4.04	0.48	6.447*	0.000
26-35 ปี	103	3.61	0.46		
36-45 ปี	23	4.02	0.54		
46 ปี ขึ้นไป	5	3.92	0.66		

\*p-value < 0.05



จากตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติแบบ ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือสามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ

อายุ	ต่ำกว่า 26 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปี ขึ้นไป
ต่ำกว่า 26 ปี	-			
P-value				
26-35 ปี	-0.43*	-		
P-value	(0.011)			
36-45 ปี	-0.19	0.41*	-	
P-value	(0.920)	(0.000)		
46 ปี ขึ้นไป	-0.12	0.31	-0.10	-
P-value	(0.653)	(0.161)	(0.668)	

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี และ 26-35 ปี พบว่ามีค่า P-value เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และ 36-45 ปี พบว่ามีค่า P-value เท่ากับ

0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	3.66	0.49	0.839	0.434
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	52	3.77	0.55		
สูงกว่าปริญญาตรี	18	3.76	0.46		

จากตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติแบบ ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.434 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีหน่วยงานแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานที่มีหน่วยงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีหน่วยงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
ส่วนการผลิต	85	3.83	0.54	1.968*	0.048
ห้องปฏิบัติการ	17	3.46	0.33		
ส่วนบริหาร QSHE	6	3.78	0.54		
ส่วนจัดหา	4	3.40	0.28		
ส่วนวิศวกรรม	4	3.42	0.38		
ส่วนบำรุงรักษาโรงงาน	6	3.85	0.48		
ส่วนบัญชี	3	3.56	0.42		
ส่วนรับ-ส่งผลิตภัณฑ์	4	3.44	0.13		
ส่วนบุคคล	4	3.48	0.57		
ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต	7	3.45	0.31		

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน โดยใช้สถิติแบบ ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.048 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า พนักงานที่มีหน่วยงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	การผลิต	ปฏิบัติการ	บริหาร QSHE	จัดหา	วิศวะ	บำรุง รักษา โรงงาน	บัญชี	รับ-ส่ง ผลิตภัณฑ์	บุคคล	วิศวะ กระบวนการ การผลิต
การผลิต	-									
P-value										
ห้องปฏิบัติการ	-0.38*	-								
P-value	(0.005)									
บริหาร QSHE	-0.05	0.32	-							
P-value	(0.797)	(0.170)								
ส่วนจัดหา	-0.43	-0.06	-0.38	-						
P-value	(0.085)	(0.826)	(0.231)							
วิศกรรม	-0.41	-0.04	-0.36	.02	-					
P-value	(0.101)	(0.886)	(0.257)	(0.952)						
บำรุงรักษา โรงงาน	0.02	0.39	0.07	0.45	0.43	-				
P-value	(0.939)	(0.096)	(0.807)	(0.157)	(0.177)					
ส่วนบัญชี	-0.28	0.10	-0.22	0.16	0.14	-0.29	-			
P-value	(0.341)	(0.746)	(0.523)	(0.671)	(0.712)	(0.403)				
รับ-ส่ง ผลิตภัณฑ์	-0.04	-0.02	-0.34	0.04	0.02	-0.41	-0.12	-		
P-value	(0.119)	(0.946)	(0.285)	(0.905)	(0.952)	(0.199)	(0.754)			
บุคคล	-0.35	0.02	-0.30	0.08	0.06	-0.37	-0.08	0.04		
P-value	(0.163)	(0.932)	(0.348)	(0.811)	(0.857)	(0.248)	(0.839)	(0.905)		-
วิศกรรม	-0.38	-0.00	-0.33	0.06	0.04	-0.40	-0.10	0.02	-0.03	
กระบวนการ ผลิต										
P-value	(0.052)	(0.987)	(0.236)	(0.855)	(0.908)	(0.151)	(0.761)	(0.962)	(0.931)	

\*p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานส่วนการผลิต และ ห้องปฏิบัติการ พบว่ามีค่า P-value เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานส่วนการผลิตมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่า พนักงานห้องปฏิบัติการ โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ระดับการศึกษา	n	X	SD	F	P-value
ต่ำกว่า 5 ปี	28	3.75	0.522	0.809	0.491
6-10 ปี	95	3.67	0.49		
11-20 ปี	14	3.87	0.59		
21 ปีขึ้นไป	3	3.89	0.56		

จากตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถิติแบบ ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.491 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

**ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม**

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_0$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_1$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-21 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน	
คุณลักษณะของทีมงานที่มี	Pearson correlation	-0.117
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษา	P-value	0.169
วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	n	140

จากตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติ Pearson correlation ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.169 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_0$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_1$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-22 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ	
คุณลักษณะของทีมงานที่มี	Pearson correlation	-0.179
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษา	P-value	0.069
วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	n	140

จากตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติ Pearson correlation ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.069 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_0$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_1$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-23 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	
คุณลักษณะของทีมงานที่มี	Pearson correlation	-0.051
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษา	P-value	0.574
วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	n	140

จากตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติ Pearson correlation ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.574 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_0$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม  
 $H_1$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม



ตารางที่ 4-24 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	
คุณลักษณะของทีมงานที่มี	Pearson correlation	-0.002
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษา	P-value	-0.985
วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	n	140

จากตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติ Pearson correlation ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.985 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_0$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

$H_1$ : รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-25 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงาน กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้	
คุณลักษณะของทีมงานที่มี	Pearson correlation	0.213*
ประสิทธิผลของการบำรุงรักษา	P-value	0.014
ทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	n	140

\*p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติ Pearson correlation ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า P-value เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน

2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 140 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบาย ลักษณะทางประชากรศาสตร์ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการหาค่าที (t-test) ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) กรณีพบค่าความแตกต่างจะเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยการทดสอบ LSD และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งและคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ด้วยค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และนำผลการวิเคราะห์มาพิจารณา อ้างอิงตามหลักแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยนำเสนอได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### ลักษณะทางประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมขององค์กร จำนวน 140 คน สรุปผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 76.43 มากกว่า เพศหญิง ที่มีร้อยละ 23.57 โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 73.57 ส่วนใหญ่ มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.00 จากหน่วยงานส่วนการผลิต คิดเป็น ร้อยละ 60.71 และมีประสบการณ์

การทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.86 โดยผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม พบว่า

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Independent sample t-test พบว่า คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานชายและหญิงมีความแตกต่างกัน โดยเพศชายมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมสูงกว่าเพศหญิง

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) พบว่า อายุและคุณลักษณะของทีมงานของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปีมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีหน่วยงานแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) พบว่า หน่วยงานและคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานส่วนการผลิตมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าพนักงานห้องปฏิบัติการ

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) พบว่า ประสบการณ์การทำงาน และคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

จากการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง พบว่า พนักงานมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 คิดเป็นร้อยละ 56.43 แบบร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.80 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.29 แบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.74 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 79.29 แบบหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.57 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 68.57 และแบบยอมให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.36 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็น ร้อยละ 51.43 โดยผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

#### คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

#### ตารางที่ 5-1 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.1	เพศ	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	สามารถปฏิเสธสมมติฐาน $H_0$

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

สมมติฐาน ที่	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
1.2	อายุ	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ปฏิเสธ สมมติฐาน $H_0$
1.3	ระดับการศึกษา	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$
1.4	หน่วยงาน	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ปฏิเสธ สมมติฐาน $H_0$
1.5	ประสบการณ์ การทำงาน	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$
2.1	รูปแบบ การจัดการ ความขัดแย้ง แบบการ แข่งขัน	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$
2.2	รูปแบบการ จัดการความ ขัดแย้งแบบ การร่วมมือ	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$
2.3	รูปแบบการ จัดการความ ขัดแย้งแบบ การ ประนีประนอม	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$
2.4	รูปแบบการ จัดการความ ขัดแย้งแบบ การหลีกเลี่ยง	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ยอมรับ สมมติฐาน $H_0$

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

สมมติฐาน ที่	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
2.5	รูปแบบการ จัดการความ ขัดแย้งแบบ การยอมให้	คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของ การบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	ปฏิเสธ สมมติฐาน $H_0$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์และผลการศึกษาวิจัย สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญดังนี้ การเปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานชายและหญิงมีความแตกต่างกัน โดยเพศชายมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมสูงกว่าเพศหญิง อาจเกิดจากองค์กรที่ทำการศึกษานี้มีเพศชายมากกว่าเพศหญิงถึงร้อยละ 76.43

อายุและคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนกร วัชรเจริญ (2555, หน้า 65) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าอายุของพนักงานที่มีความแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ด้วยทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนรักงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจ 4) ความรับผิดชอบ การได้รับมอบหมายให้



รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ 5) ความก้าวหน้า ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มปัจจัยจำเป็น เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานที่คนงาน ต้องเกี่ยวข้อง หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงานมี 9 ประการ คือ 1) เงินเดือน 2) โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต 3) มีความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน 4) ฐานะอาชีพเป็นที่ยอมรับ 5) เทคนิคการนิเทศ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร 6) นโยบายและการบริหารงาน 7) สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน 8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความรู้สึกดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงาน 9) ความมั่นคงในงาน ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารต้อง ศึกษาในการใช้ปัจจัยทั้งสองประการเป็นเครื่องมือตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันนั้น ได้แสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

หน่วยงานและคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานส่วนการผลิตมีคุณลักษณะของ ทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าพนักงาน ห้องปฏิบัติการ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ด้วยแนวคิดของ Parker (1990) อธิบายว่า การได้อยู่ใน สภาพแวดล้อมทีมที่เข้มแข็ง ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี จะทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้สึกถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จ ซึ่งทีมต้องมีคุณลักษณะ 12 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ 3) การมีส่วนร่วม 4) การฟัง ทำให้เกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ดี 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก 6) ความ เห็นพ้องกัน 7) การสื่อสารที่เปิดเผยและความไว้วางใจ 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย 12) การประเมินผลตนเอง คุณลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้เกิดทีมที่ดีได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าทีมมี ผู้นำที่ดี มีความกระตือรือร้นในการควบคุมดูแลงาน การที่สมาชิกในทีมเปิดเผย ไว้วางใจกัน ร่วมมือกัน ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่ดี ทำให้ทีมมีประสิทธิผลกว่าทีมอื่น ๆ ได้

ประสบการณ์การทำงาน และคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษา ทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับ แรงจูงใจในการทำงาน และความต้องการลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคลตามทฤษฎี ของ Maslow ที่ส่งผลให้ มีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน โดยไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงาน ทั้งนี้ผลการศึกษาเป็นไป ในทางเดียวกับงานวิจัยของ ปรีทสัน โชนไพบูลย์ (2548) ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3

ภาคเหนือ ที่ปฏิบัติงานประจำที่จังหวัดลพบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานและระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานที่ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มี รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันในระดับสูง เป็นมิติที่เป็นพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน เพื่อให้ตนเอง พึงพอใจ มุ่งเอาชนะ ซึ่งอาจทำให้ ไม่ส่งผลดีต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ในขณะที่พนักงานที่มี รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันในระดับต่ำ ก็ไม่สามารถทำให้คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สูงได้ ทั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กรนี้ พนักงานไม่ค่อยแสดงออกถึงการแข่งขันกันในการทำงาน มีการปฏิบัติงาน โดยให้เป็นที่ไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ตามที่ Thomas and Kilmann (1974) อธิบายรูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกได้ว่า การแข่งขัน เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และความร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งประโยชน์ของตน เชื่อว่าตนเองถูกต้องและยึดมั่นความถูกต้องของตนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่าการที่ผลคือมีฝ่ายหนึ่งแพ้ฝ่ายหนึ่งชนะ นั้น ไม่ก่อให้เกิดผลดี

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลาง จึงไม่ส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม การประนีประนอม เป็นการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเกิดความพอใจเพียงบางส่วน เป็นกลางระหว่างการแข่งขันและการยอมให้ เป็นการหาวิธีแก้ปัญหาด้วยทางสายกลาง อรุณ รัชธรรม (2527) เสนอว่าการประนีประนอม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose strategy) เกิดจากการที่ทรัพยากรมีจำกัด ถ้าทรัพยากรนั้นถูกแบ่งออกเป็นธรรมจึงจะทำให้แต่ละฝ่ายพอใจ แม้ได้รับโดยไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่ใกล้เคียงกัน โดยใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งเพียงแต่ระงับชั่วคราว และต้องมีการเจรจากันใหม่เมื่อมีเงื่อนไขอื่น ๆ การประนีประนอมนี้มีข้อดีคือแต่ละฝ่ายจะทราบถึงความคาดหวัง ความต้องการตามลำดับ

ความสำคัญ of อีกฝ่ายหนึ่งได้ ซึ่งเป็นผลดีกับการเจรจาในครั้งถัดไป ดังนั้นทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม จะไม่ทำให้คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูงหรือต่ำได้ เป็นเพียงการยืดระยะเวลาในการแก้ปัญหาออกไป

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม จากทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1974) การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและความร่วมมือในระดับต่ำ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เลื่อนประเด็นปัญหาจนกว่าจะมีเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงเกิดผลแบบแพ้-แพ้ ผู้วิจัยเห็นว่า การหลีกเลี่ยงจะทำให้เสียโอกาสที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ขณะเดียวกันการไม่หลีกเลี่ยงจะทำให้เกิดการมุ่งเอาชนะรวมทั้งพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง จึงไม่ก่อให้เกิดกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1974) กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และความร่วมมือในระดับสูง ตรงข้ามกับการแข่งขัน เป็นการเอาใจเสียสละ ต่อผู้อื่น เกิดการชนะ-แพ้ การยอมให้ ใช้เมื่อตนเชื่อมั่นแล้วว่าตนเองที่เป็นฝ่ายผิด ประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญมากกว่าตนเอง หรือ เมื่อมุ่งเอาชนะต่อไปแล้วเกิดผลเสีย เป็นการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี หลีกเลี่ยงความแตกแยก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับปานกลางจึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม แต่ในอีกทางหนึ่งถ้าพนักงานมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับสูงก็จะไม่ก่อให้เกิดผลดีกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมเช่นกัน

สรุปได้ว่า การเกิดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมขึ้นได้นั้น เกิดจากการแสดงรูปแบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้ง และลักษณะส่วนบุคคล สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมในการทำงาน จากปัจจัยต่าง ๆ พนักงานจึงควรพิจารณาการแสดงผลออกในรูปแบบพฤติกรรมจัดการ

ความขัดแย้งในแต่ละแบบในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานในระดับสูง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมขององค์กรที่ทำการศึกษ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม จึงควรส่งเสริมให้พนักงานแสดงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากการยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และความร่วมมือในระดับสูง ใช้ต่อเมื่อคนเชื่อมั่นแล้วว่าตนเองที่เป็นฝ่ายผิด หรือ ประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญมากกว่าตนเอง รวมทั้งองค์กรควรส่งเสริมให้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดงออกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในแบบอื่น ๆ เนื่องจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในแบบอื่น ๆ มีข้อดีในแต่ละแบบตามสถานการณ์เมื่อแสดงออกในระดับที่เหมาะสม

2. องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน ในการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถจัดการกับความขัดแย้งไปในทางบวกหรือสร้างสรรค์ รวมทั้งความเข้าใจในผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง ที่มีต่อทั้งบุคคลและองค์กร และส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล สิ่งที่สำคัญองค์กรต้องฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในการแสดงออกถึงรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งในแบบต่าง ๆ ในระดับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ทั้งหมดดังกล่าวนี้จะส่งผลให้เกิดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล และส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้

3. จากผลการศึกษาคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม แม้ว่าโดยภาพรวมพนักงานมีคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนของระดับการปฏิบัติในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และหัวข้อการประเมินผลตนเองเพื่อใช้ในการปรับปรุงงานมากที่สุด ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่ดีและมีความสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาถึงข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่มีคะแนนรวมน้อยที่สุดคือความไม่เห็นด้วยในทางบวก ในข้อนี้องค์กรควรจัดประชุมหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานไม่หลีกเลี่ยงและร่วมมือกันแก้ไขความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศของความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาที่น่าสนใจในครั้งต่อไปควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล เพื่อหาเครื่องมือและวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงให้ตรงประเด็น เช่น การศึกษาความหลากหลายของผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, ฉัตรยาพร เสมอใจ, ชัยวัฒน์ เชี่ยวเชิงสันติ, ชีรพร พัดภู และสุภัทร อนามัย. (2546). *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธานี อ่วมอ้อ. (2547). *การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: พีค บลูส์.
- ชนกร กรวัชรเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเอกการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรีทศน์ โชคไพบลูย์. (2548). *พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว. เพชรสกุล.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). *การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542*. กรุงเทพฯ: นามมีบุ๊คส์.
- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). *พฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชัย อัครทิวา. (2546). *การดำเนินกิจกรรม TPM เพื่อการปฏิรูปการผลิต*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.

- สุชาติณี อากาศศิริกุล. (2556). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อมรรัตน์ สนธิไทย. (2548). *50 ปัญหาสุดฮิตพลิกวิกฤต TPM*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อิสระ บุญญะฤทธิ. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2527). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่การบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Bankovskaya V. (2012). *Development of conflict management strategies to increase the organizational effectiveness in Nordic company*. Master's thesis, School of Business, Reykjavik University.
- Capozzoli, T. K. (1999). Conflict resolution-a key ingredient in successful teams. *Supervision*, 60(11), 14-16.
- Kath, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D. (1965). *Nationalism and strategies of international conflict resolution*. In H.C. Kelman (ed.), *International behavior: A Social Psychological Analysis*. New York: Holt Rinehart & Wilson, 356-390.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mckone, K.E., Schroeder, R., & Cua, K.O. (1999). Total Productive Maintenance: A Contextual View. *Journal of Operations Management*, 17(2), 123-144.
- Nakajima S. (1988). *Introduction to Total Productive Maintenance (TPM)*. Cambridge: Productivity Press.
- Parker, G.M. (1990). *Teampayers and Team work: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Park, S. B., & Han, D. (2001). The Effect of Brand Personality and Brand Identification on Brand Loyalty: Applying the Theory of Social Identification. *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195-206.

- Pneuman, W.R., & Bruehl, E.M. (1982). *Managing Conflict: A Complete Process-centered Handbook* Englewood for Managing Conflict in Complex Organization. *Human Relation*. 38(1), 35-49.
- Robbins, S.P., & Judge T.A. (2013). *Organizational Theory* (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Rashid, S. (2012). Effect of Conflict Handling Approaches on Team Performance: A Study on Higher Educational Institutes of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 4(12), 96-100.
- Suzuki T. (1994). *TPM in Process Industries*. Portland: Productivity Press.
- Simmel G. (1995). *The Web of Group-Affiliations* (R.Bendix, trans.). New York: Free Press.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Vickers, G. (1968). *The Management of Conflict*. *Futures*, 4, 126-141.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual* (2<sup>nd</sup> ed.). Aldershot, UK: Gower.
- Yuan J., & Jing R. (2014). Good to Great : Build strong and vital teams. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 7, 37-50. Retrieved July 05, 2015, from [http://www.sersc.org/journals/IJUNESST/vol7\\_no1/4.pdf](http://www.sersc.org/journals/IJUNESST/vol7_no1/4.pdf).



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
แบบสอบถามการวิจัย



รหัสแบบสอบถาม

--	--	--

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล  
ขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการทำสารนิพนธ์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษา จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัวของท่านเอง การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม
2. แบบสอบถามแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ  
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป (5 ข้อ)  
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (30 ข้อ)  
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (20 ข้อ)

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง เป็นการสอบถามข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

- |                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| 1. เพศ                | 1. <input type="checkbox"/> ชาย              | 2. <input type="checkbox"/> หญิง                       |
| 2. อายุ               | 1. <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 26 ปี    | 2. <input type="checkbox"/> 26-35 ปี                   |
|                       | 3. <input type="checkbox"/> 36-45 ปี         | 4. <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป                |
| 3. ระดับการศึกษา      | 1. <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า     |
|                       | 3. <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี |  |
| 4. หน่วยงาน           | 1. <input type="checkbox"/> ส่วนการผลิต      | 2. <input type="checkbox"/> ห้องปฏิบัติการ             |
|                       | 3. <input type="checkbox"/> ส่วนบริหาร QSHE  | 4. <input type="checkbox"/> ส่วนจัดหา                  |
|                       | 5. <input type="checkbox"/> ส่วนวิศวกรรม     | 6. <input type="checkbox"/> ส่วนบำรุงรักษาโรงงาน       |
|                       | 7. <input type="checkbox"/> ส่วนบัญชี        | 8. <input type="checkbox"/> ส่วนรับ-ส่งผลิตภัณฑ์       |
|                       | 9. <input type="checkbox"/> ส่วนบุคคล        | 10. <input type="checkbox"/> ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต |
| 5. ประสบการณ์การทำงาน | 1. <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี     | 2. <input type="checkbox"/> 5-10 ปี                    |
|                       | 3. <input type="checkbox"/> 11-20 ปี         | 4. <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป                |

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมายกากบาท (x) เลือกข้อความที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ตรงหรือมีแนวโน้มคล้ายกับท่านมากที่สุด โดยเลือก ข้อ “ก” หรือ “ข” เพียงข้อละหนึ่งคำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อความคำถาม
1.	ก. ข้าพเจ้ามักจะปล่อยให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทุกฝ่ายลงความเห็นตรงกันมากกว่า สิ่งที่ถูกฝ่ายลงความเห็นไม่ตรงกัน
2.	ก. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความเห็นของตนเองและผู้อื่น
3.	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในเป้าหมาย และผลักดันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น ข. ข้าพเจ้าถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดี
4.	ก. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม ข. บางครั้งข้าพเจ้าเสียสละในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมความปรารถนา
5.	ก. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตึงเครียดไม่ลงรอยกัน
6.	ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกับผู้อื่น ข. ข้าพเจ้ายืนยันความคิดของตนเองเป็นหลัก
7.	ก. ข้าพเจ้าพยายามให้เวลากับประเด็นปัญหา เพื่อพิจารณาอย่างรอบคอบ ข. ข้าพเจ้ายอมให้ผู้อื่นบ้างในบางประเด็น
8.	ก. ข้าพเจ้ามักยืนยันในเป้าหมายของตนเองและพยายามผลักดันเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายนั้น ข. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดเผยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
9.	ก. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่ดี ข. ข้าพเจ้าพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม
10.	ก. ข้าพเจ้ามักยืนยันในเป้าหมายของตนเองและพยายามผลักดันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม

## ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม
11.	ก. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดเผยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ข. ข้าพเจ้าถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดี
12.	ก. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง ข. ข้าพเจ้าจะยอมผู้อื่นบ้าง ถ้าผู้อื่นยอมให้กับสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13.	ก. ข้าพเจ้านำเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าผลักดันให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14.	ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นทราบและจะสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่นเช่นกัน ข. ข้าพเจ้าจะแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าความคิดเห็นของข้าพเจ้ามีความเป็นเหตุเป็นผลและก่อให้เกิดประโยชน์
15.	ก. ข้าพเจ้าถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดี ข. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตึงเครียดไม่ลงรอยกัน
16.	ก. ข้าพเจ้าจะไม่ทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น ข. ข้าพเจ้าพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามในความคิดเห็นของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ดี
17.	ก. ข้าพเจ้ามักยืนกรานในเป้าหมายตนเอง และพยายามผลักดันเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายนั้น ข. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตึงเครียดไม่ลงรอยกัน
18.	ก. ข้าพเจ้าจะยอมให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขารู้สึกดี ข. ข้าพเจ้าจะยอมผู้อื่นบ้าง ถ้าผู้อื่นยอมให้กับสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19.	ก. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดเผย เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ข. ข้าพเจ้าพยายามใช้เวลากับประเด็นปัญหาเพื่อพิจารณาอย่างรอบคอบ
20.	ก. ข้าพเจ้าจะทำงานให้สำเร็จท่ามกลางความคิดเห็นที่แตกต่าง ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประสานผลได้ผลเสียของทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม
21.	ก. เมื่อเข้าสู่การเจรจาต่อรอง ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเสมอ ข. ข้าพเจ้ามักอภิปรายประเด็นของปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22.	ก. ข้าพเจ้าพยายามอยู่ตรงกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น ข. ข้าพเจ้ายึดมั่นในความคิดเห็นของตนเอง

## ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม
23.	ก. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าตอบสนองแต่ความต้องการและความคิดเห็นของตนเอง ข. ข้าพเจ้ามักจะปล่อยให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา
24.	ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะยอมตามความคิดเห็นนั้น ข. ข้าพเจ้าพยายามทำความเข้าใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดการประนีประนอม
25.	ก. ข้าพเจ้าจะแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของข้าพเจ้ามีความเป็นเหตุเป็นผลและก่อให้เกิดประโยชน์ ข. เมื่อเข้าสู่การเจรจาต่อรอง ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเสมอ
26.	ก. ข้าพเจ้านำเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าจะตอบสนองแต่ความต้องการหรือความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ
27.	ก. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขารู้สึกดี
28.	ก. ข้าพเจ้ามักยืนยันในเป้าหมายตนเอง และพยายามผลักดันเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายนั้น ข. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป
29.	ก. ข้าพเจ้านำเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีเสมอไป
30.	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น ข. ข้าพเจ้ามักจะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในประเด็นปัญหาเพื่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลของการบำรุงรักษาทีผล  
แบบทุกคนมีส่วนร่วม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</b>					
มีการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยที่สมาชิกในทีมทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติตามแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ</b>					
บรรยากาศในการทำงานของทีมมีลักษณะไม่เป็นทางการ ไม่ตึงเครียด สมาชิกรู้สึกดีกับคนรอบข้าง ทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์					
<b>3. การมีส่วนร่วม</b>					
สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสนับสนุนให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ					
<b>4. การฟัง</b>					
สมาชิกมีทักษะการฟังที่ดี ทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์ ประเมิน และคาดเดาคำความคิดของผู้พูด ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดี					



## ส่วนที่ 3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก</b>					
สมาชิกไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ร่วมมือกัน ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีการสร้าง บรรยากาศของความขัดแย้งให้เป็นไปในทาง สร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
<b>6. ความเห็นพ้องกัน</b>					
ในการหาข้อตกลงร่วมกัน สมาชิกทุกคนมีการแสดง ความคิดเห็น และยอมรับฟังผู้อื่นในการหาข้อสรุป โดยไม่ต้องใช้วิธีการลงคะแนนหรือ การประนีประนอมให้กัน					
<b>7. การสื่อสารที่เปิดเผยและความไว้วางใจ</b>					
สมาชิก มีความมั่นใจที่จะสื่อสารอย่างเปิดเผย ประเด็นในงานโดยปราศจากความกลัว มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
<b>8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน</b>					
มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทุกคนไว้ อย่างชัดเจน มีการกระจายงานอย่างเสมอภาค					
<b>9. ภาวะผู้นำร่วม</b>					
นอกเหนือจากการมีผู้นำที่เป็นทางการแล้ว สมาชิกยังมีการผลัดเปลี่ยนกันมีภาวะผู้นำ คือมี ความเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจ พัฒนา ตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทักษะ ของสมาชิกและความต้องการของกลุ่ม					

## ส่วนที่ 3 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>10. ความสัมพันธ์กับภายนอก</b>					
ทีมมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร					
<b>11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย</b>					
ทีมมีการจัดการกับการที่สมาชิกในทีมมีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพ ลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยการเน้นย้ำถึงเป้าหมาย วิธีการทำงานหาวิธีการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ท่ามกลางความหลากหลาย เพื่อสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จ					
<b>12. การประเมินผลตนเอง</b>					
ทีมงานมีการ ทบทวน ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน					

**ภาคผนวก ข**

ตารางแสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ

Krejcie and Morgan

ตารางในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

หมายเหตุ: N คือจำนวนประชากร

S คือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. (1970)