



V 4895

การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกค์และฟรานซิส
ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สำนักงานกรุงเทพมหานคร

TEAMWORK BASED ON WOODCOCK AND FRANSIS CONCEPTUAL
FRAMEWORK OF SCHOOL TEACHERS IN KHET KLONG SAN OFFICE
UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLIS

วิทยานิพนธ์
ของ
นางปิ่นแก้ว เลียงเย็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

28 ส.ย. 2548

00197598

ณ

371.1

ป 616 ก

2548

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2547

ISBN 974-373-396-5

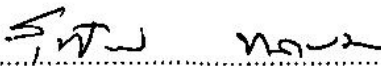
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

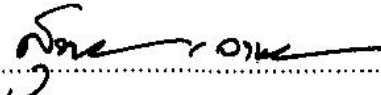
วิทยานิพนธ์ การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิธคอกค์และพรานซิสของ
ข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร
โดย นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น
สาขา การบริหารการศึกษา
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์
กรรมการ ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์

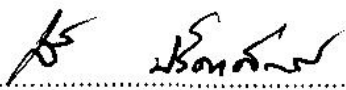
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

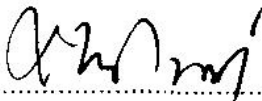

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.สรายุทธ์ เสวฐฐวร)

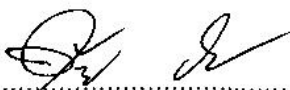
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์)


..... กรรมการ
(ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณี เหมทานนท์)


..... กรรมการและเลขานุการ
(อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์ ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ ซึ่งเป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้เอกสารตำราค้นคว้า ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่า ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือ การวิจัย และข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความกรุณายิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณและขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณี เหมทานนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิระ ประเสริฐศิลป์ และคณาจารย์โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษากุหลาบ ที่กรุณาให้กำลังใจ ให้ความรู้ คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกจนผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ

กราบขอบพระคุณ ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตกุล อาจารย์อุดมศักดิ์ นาดี อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการเขต คณะผู้บริหาร ข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ส่งเสริมสนับสนุน ในการศึกษา ให้ความร่วมมือในการประสานงานและตอบแบบสอบถามเพื่อให้ข้อมูลในการวิจัย อย่างดียิ่ง

กราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ภู่อารีย์ และคณะครูโรงเรียนวัดสุทธาราม เป็นอย่างสูง ที่กรุณาส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้โอกาส และอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่ง ทั้งในการศึกษาต่อและการทำวิจัย

ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย อาจารย์สมชาย เสียงเย็น และบุตร ที่ให้การสนับสนุนและ ให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและทุกท่านซึ่งมิได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือจน งานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณที่ได้อบรมสั่งสอนจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษา ณ วันนี้

นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น

การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อกค์และฟรานซิสของข้าราชการครู
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

TEAMWORK BASED ON WOODCOCK AND FRANSIS CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SCHOOL
TEACHERS IN KHET KLONG SAN OFFICE UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLIS

บทคัดย่อ
ของ
นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2547

ปิ่นแก้ว เสียงเย็น (2547) การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกค์และฟรานซิส
ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ระดับ
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาหนันท์ ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ
วูดคอกค์และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู 3) เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีม
ของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ไข
ปรับปรุงการบริหารงานที่เหมาะสมของผู้บริหารต่อไปในอนาคต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
ผู้บริหารและข้าราชการครูของสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 141 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดและทฤษฎีของ
วูดคอกค์และฟรานซิส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เป็นเช่นเดียวกันคือทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็น
ทีมอยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะ
(อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) แตกต่างก็มีสภาพการทำงานเป็นทีม
ไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหาในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู พบว่า ปัญหาที่สำคัญ 3 อันดับแรก
ได้แก่ 1) การขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน 2) ขาดการวางแผนและขั้นตอนการ
ดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ 3) มีภาระงานมากเกินไปที่ต้องรับผิดชอบ

4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขต
คลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกัน
และจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและข้าราชการครู
ปรับโครงสร้างการทำงานเป็นทีมให้เป็นระบบสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ

TEAMWORK BASED ON WOODCOCK AND FRANSIS CONCEPTUAL FRAMEWORK
OF SCHOOL TEACHERS IN KHET KLONG SAN OFFICE UNDER THE JURISDICTION
OF BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT
BY
MRS.PINKAEW SEANGYEN

Presented in partial fulfillment of the requirements
For the Master of Education program in Educational Administration
At Bansomdejchaopraya Rajabhat University
2004

PINKAEW SEANGYEN (2004) TEAMWORK BASED ON WOODCOCK AND FRANSIS
 CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SCHOOL TEACHERS IN KHET KLONG SAN OFFICE
 UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLIS. Bangkok : School,
 Bansomdejchaopraya Rajabhat University. Advisors Committee :
 Associate Professor Dr. Sunanta Laohanan, Ph.D.; Dr. Seree Predasak , Ph.D.

This research attempted to 1) study the teamwork based on Woodcock and Fransis conceptual framework of school teachers in Khet Klongsan Office under the jurisdiction of Bangkok Metropolis, 2) compare the teamwork condition classified by the characteristics of the teachers, and 3) study the problems regarding teamwork of the teachers.

The sample included 141 persons comprising administrators and school teachers. The rating scale questionnaires on teamwork based on Woodcock and Fransis were developed to collect data which, in turn, analyzed by means of frequency, percentage, mean, standard deviation, and F-test.

The results of this study were as follows:

1. The overall teamwork of the teachers in Khet Klongsan were rated at high levels. When classified by each item, all item were also rated at the high levels.

2. The teamwork performance of school teachers in Khet Klongsan who possessed different personal characteristics was not statistically significant difference.

3. The three serious problems regarding the teamwork performance were identified as 1) lack of cooperation in working, 2) lack of systematic planning and working procedures, and 3) overload work on the part of responsible personnel.

4. The respondents suggested that the training courses and activities to enhance teamwork skills should be organized. In addition, the building of good relationship between the administrators and the teachers and should be established, and finally the structure of teamwork should be adjusted in compliance with the organizational structure.

สารบัญ

	หน้า
ประกาศคุณูปการ.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ข-ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง-จ
สารบัญ.....	ฉ-ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	9
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	11
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	12
หลักการการทำงานเป็นทีม.....	28
ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของวูดคอกค์และฟรานซิส.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน.....	58
ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูสำนักงาน เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	70
ตอนที่ 4 การศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	76
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
สรุปผลการวิจัย.....	80
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	93
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	97
ภาคผนวก ค ประวัติย่อผู้วิจัย.....	104

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนครูของโรงเรียนในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	52
2	สถานภาพส่วนตัวของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	57
3	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู โดยรวมทุกด้าน.....	58
4	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล.....	59
5	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน.....	60
6	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า....	61
7	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจ ต่อกัน.....	62
8	สภาพการทำงานเป็นทีมตามของข้าราชการครู ด้านความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....	63
9	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านกระบวนการทำงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม.....	64
10	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	65
11	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน.....	66
12	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการพัฒนาตนเอง.....	67
13	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม....	68
14	สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี.....	69
15	การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู จำแนกตามอายุ.....	70
16	การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	72
17	การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู จำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	74
18	ปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	76

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนชีวิตและเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของสังคม ซึ่งปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดการแข่งขันกันระหว่างประเทศและประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนของประเทศเพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน และยืนหยัดได้อย่างมั่นคง และมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกบนรากฐานแห่งความเป็นไทย ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา "คน" และ "คุณภาพของคน" ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าคนเป็นทั้งต้นเหตุแห่งปัจจัย และเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงเน้นคนเป็นศูนย์กลาง หรือจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งให้ทุกคนในประเทศมีการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพของตน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ทั้งนี้โดยคาดหวังว่า "คน" ซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของสังคมจะมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ จะเป็นพื้นฐานในการสร้างครอบครัว ชุมชน และสังคมที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมอย่างสันติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2539 : 1 - 2)

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญ องค์การใดสามารถเสริมสร้างศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน องค์การนั้นก็สามารถพัฒนาได้อย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ว่าต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร หลาย ๆ องค์การจึงต้องคิดค้นหากลยุทธ์ กระตุ้นให้องค์การมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบโดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งช่วยให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่มีผู้นิยมนำไปใช้มากที่สุด เช่นเดียวกับการทำงานของครูในโรงเรียน (Convin and Kilmann 1989 : 202 - 204) ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 267) ซึ่งให้ความเห็นไว้ว่าการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ได้ให้ความสนใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์การย่อมทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ

ราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคอันสำคัญจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติงานเป็นทีม

การบริหารงาน หากพิจารณาภาพรวมในระดับปฏิบัติอาจแบ่งองค์ประกอบของการบริหารได้เป็นสองส่วน คือ ระบบการทำงานกับเรื่องของบุคลากรทั้งสองส่วนนี้ต้องดำเนินควบคู่ผสมผสานกันตลอดเวลางานจึงประสบผลดี ผู้บริหารที่ดีจะต้องจัดการดำเนินงานให้ทั้งสองด้านผสมผสานกันอย่างเหมาะสมจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน คือ ให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูง ขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (อุทัย บุญประเสริฐ 2532 : 54) ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้ทำมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (ธเนศ ชำเกิด 2534 : 20)

จากเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ จึงทำให้องค์การต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผล สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การสำคัญในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ เป็นองค์การหนึ่งที่มุ่งแสวงหาแนวความคิดและเทคนิคในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ นักวิชาการบางคนได้ยืนยันว่าการสร้างทีมงานเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นิยมมากที่สุด เพราะเป็นความพยายามที่จะช่วยกลุ่มให้แก้ปัญหาตนเองโดยการเรียนรู้และสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์การได้จริง เพราะแนวคิดการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกสามารถตรวจสอบพฤติกรรมของตนเอง และค้นหาสาเหตุของการกระทำอันจะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน และส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม นอกจากนี้ สุนันทา เลาหนันท์ (2544 (ช) : 14) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อสร้างบรรยากาศการแก้ปัญหาขององค์การแบบเปิดเผยทั่วทั้งองค์การ
2. เพื่อสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น
3. เพื่อส่งเสริมให้มีการตัดสินใจ ณ จุดที่มีข้อมูลพื้นฐานสำคัญเพื่อสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกและระหว่างกลุ่มหรือทีมงาน
4. เพื่อเพิ่มความตระหนักในความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การระหว่างสมาชิกของทีมงาน
5. เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้กำหนดทิศทางการทำงาน และการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลังคิดค้นหาเทคนิคกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

7. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน โดยยึดเอาวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นหลัก

8. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การทำงานที่ล้ำสมัยและเป็นตัวอย่างความเจริญขององค์การ ให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี

โดยภาพรวมวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยมีการรวมพลังกันปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและขององค์การในเวลาเดียวกัน

ในทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้ตามลำพังคนเดียวakorปกับในปัจจุบันมีกระแสของการมีส่วนร่วม การตรวจสอบ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าขององค์การอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาไว้ในข้อที่ 5 เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปัจจุบันโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเน้นการพัฒนางานแบบการทำงานเป็นทีม ถึงแม้ว่ากรุงเทพมหานครจะได้พยายามระดมสรรพกำลัง รวมถึงทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม แต่ยังคงพบปัญหาว่า บุคลากรของโรงเรียนยังมีแนวคิดรวมทั้งทัศนคติแตกต่างกัน ขาดทักษะการทำงานเป็นทีมที่ถูกต้อง ขาดภาวะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ประกอบกับต้องรับภาระงานมากขึ้น นอกเหนือจากการสอนปกติ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร การประสานงาน ทำให้การทำงานโดยภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานโรงเรียนจึงต้องการทราบถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อจะได้วางแผนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานศึกษา จึงมอบนโยบายการจัดการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม (Collaboration, Participation) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) (อนันต์ศิริภัสราภรณ์ 2546 : อัดสำเนา) ในฐานะที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการเรียนการสอน จึงสนใจศึกษาถึงสภาพการทำงานเป็นทีมที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และช่วยให้สมาชิกในทีมได้สร้างกลยุทธ์ความร่วมมือกัน เพื่อดำเนินงานในองค์การได้คล่องตัวและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ

จากการศึกษาถึงทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างกว้างขวางพบว่า ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของวูดคอกค์และฟรานซิส (Woodcock & Francis) เนื่องจากทฤษฎีนี้เป็นรูปแบบที่สมควรนำมาศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพราะทฤษฎีนี้เน้นถึงบทบาทของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในการบริหารทีมงานในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกค์และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู
3. เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2546 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 21 คน และข้าราชการครูสายปฏิบัติการ 201 คน จาก 7 โรงเรียน จำนวน 222 คน ในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 20 คน และข้าราชการครูสายปฏิบัติการจำนวน 121 คน รวม 141 คน ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางคอร์ซีและมอแกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 - 609) และสุ่มโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 3 ตัวแปร ดังนี้

2.1.1 อายุ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ

2.1.1.1 ต่ำกว่า 30 ปี

2.1.1.2 31 – 39 ปี

2.1.1.3 40 - 49 ปี

2.1.1.4 50 ปีขึ้นไป

2.1.2 ระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

2.1.2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.1.2.2 ปริญญาตรี

2.1.2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

2.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ

2.1.3.1 ต่ำกว่า 1 ปี

2.1.3.2 1 - 2 ปี

2.1.3.3 3 - 4 ปี

2.1.3.4 5 ปี ขึ้นไป

2.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 11 ด้าน ดังนี้

2.2.1 บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

2.2.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

2.2.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า

2.2.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2.5 ความร่วมมือและความขัดแย้ง

2.2.6 กระบวนการทำงาน

2.2.7 ภาวะผู้นำ

2.2.8 การตรวจสอบทบทวนผลงาน

2.2.9 การพัฒนาตนเอง

2.2.10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

2.2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี

สมมติฐานของการวิจัย

ข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะต่างกันจะมีสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ข้าราชการครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายบริหารและสายการสอนในพื้นที่โรงเรียนของ สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนของสังกัด กรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขตคลองสาน
3. **โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. **สภาพการทำงานเป็นทีม** หมายถึง องค์ประกอบในการสร้างทีมงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ
 - 4.1 บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล หมายถึง สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งงานตามความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งบทบาทต่าง ๆ ในทีม ได้แก่ ผู้นำ ผู้สนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญ
 - 4.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและยอมรับได้ หมายถึง จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ
 - 4.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้าและแก้ปัญหา หมายถึง การจัดการกับปัญหาการเผชิญหน้ากัน และสามารถทำให้สมาชิกเปิดเผยต่อกันให้มากที่สุด
 - 4.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
 - 4.5 ความร่วมมือและความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะของวิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคคลเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีมโดยมีการแบ่งทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน
 - 4.6 กระบวนการทำงานที่เหมาะสมและการตัดสินใจที่ถูกต้อง หมายถึง กระบวนการที่ทีมต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
 - 4.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ผู้ที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานและมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีมงานในองค์การ
 - 4.8 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน หมายถึง การช่วยให้ทีมสามารถติดตามการดำเนินงานของตนเองและตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การ
 - 4.9 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาทักษะและความสามารถของแต่ละคนในองค์การ
 - 4.10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานระหว่างกลุ่มและผลักดันการทำงานร่วมกัน

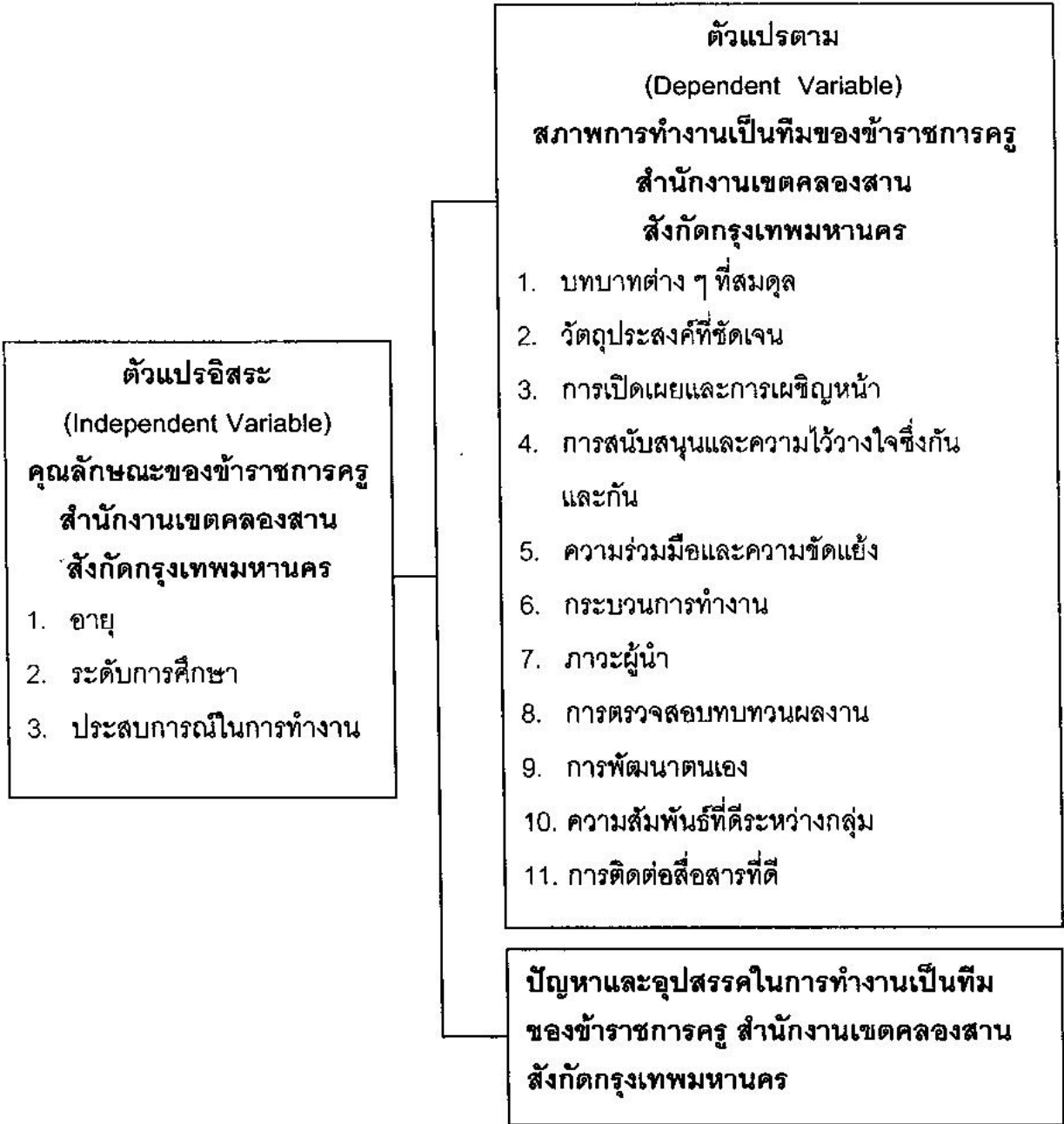
4.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง เครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอด เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร หรือผู้นำที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนของสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหาการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกค์และพรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) โดยเสนอความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
4. หลักการการทำงานเป็นทีม
5. ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของ วิตคอกค์และพรานซิส
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เพราะความเชื่อที่ว่าทีมสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่โดยลำพังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทีมงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม (สุนันทา เลานันท์ 2544 (ข) : 64)

เกล็น (Glenn 1990 : 3) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนมาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จ ซึ่งยากที่แต่ละบุคคลจะทำสำเร็จโดยลำพัง และนอกเหนือจากนั้นยังทำให้เกิดความตื่นเต้น เกิดความพึงพอใจ และมีความสุข

เคซส์บอม (Kezsbom 1990 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนนักการศึกษาของไทยได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

โนแลน (Nolan อ้างถึงใน วีระวัฒน์ พงษ์พยอม 2521 : 25) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง

1. ทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน
2. ทุกคนผลักดันในส่วนของตน

3. การได้รับสิ่งสนับสนุนเมื่อต้องการ
4. การที่มีคนยอมรับในความสามารถของคุณ
5. การละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว
6. การได้รับความช่วยเหลือเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น
7. ความรู้สึกดีใจที่ได้พบและวิสาสะกับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน
8. ทุกคนช่วยกันแก้ไขวิกฤตการณ์
9. ทุกคนรับมือกับวิกฤตการณ์โดยปราศจากเสียงบ่น
10. การยินดีต่อความสำเร็จและเห็นใจในความปราชัยของผู้อื่น
11. การรับผลแห่งความสำเร็จและล้มเหลวร่วมกัน
12. การมีอนาคตที่น่าตื่นเต้นร่วมกัน
13. ความรู้สึกพอใจที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
14. การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่เขาพอจะให้ได้

วิวัฒน์ ไรยสกุล (2527 : 12 - 13) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหรือ Teamwork หมายถึง กิจกรรมหรือการมุ่งทำงานใด ๆ ก็ตามที่สมาชิกของทีมมีการประสานงานกันอย่างราบรื่น และดำเนินไปในจังหวะเวลา ทั้งนี้โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้อย่างชัดเจนและแสดงบทบาทของตน โดยมีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีที่สุด ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการแสดงให้เห็นลักษณะของการเชื่อมโยงเกี่ยวพันซึ่งกันและกันของการกระทำของกลุ่มอย่างใกล้ชิด

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton อ้างถึงใน จุมพญา พิริวงษ์ 2536 : 24) กล่าวว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการมุ่งเน้นให้งานมีประสิทธิภาพ และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยพยายามเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้องค์การได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพจากความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

เทียน ทองแก้ว (2537 : 42) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นวิธีที่จะให้บุคคลมาร่วมกันโดยแต่ละคนได้ทำงานตามที่ตนถนัดได้อย่างเต็มที่ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อมุ่งให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 (๗) : 62) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยให้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะสร้างความภาคภูมิใจ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็น

เจ้าขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันในองค์การของรัฐและเอกชน ให้การยอมรับและนิยมนำการบริหารงาน โดยยึดหลักการการทำงานร่วมกันโดยการทำงานเป็นทีมมาใช้อย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อยืนยันให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้

นักบริหารและนักจิตวิทยาองค์การหลายคนที่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการระดมความคิด ความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน และทำให้เกิดความรอบคอบในความคิด เมื่อประสานอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านดำเนินไปด้วยดี และซัดติยา กรรณสูต (2528 : 325 - 350) ได้กล่าวถึงผลดีของการทำงานเป็นทีม โดยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดปฏิภรียาต่อกันและกันกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้องในการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมจะกระตุ้นให้แต่ละคนเร่งมือทำงานให้เสร็จทันเวลาอย่างมีคุณภาพ มีการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้ร่วมกันให้ได้ผลงานที่มีน้ำหนักมากกว่าผลงานของบุคคลเพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้โครงการที่ใหญ่และยากสามารถทำสำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น หากผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องที่เห็นได้ทั่วไป แต่เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเด่นชัด จะขอประมวลเหตุผลมากล่าวให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลัง การทำงานใด ๆ แต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้น ย่อมเป็นการยาก ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะในการทำงานใหญ่ ๆ หรือที่สลับซับซ้อน
2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสามารถ หากช่วยกันคิด ช่วยกันดูจะได้กว้างขวางและรอบคอบขึ้น
3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องมีการทำงานร่วมกันในทุกระดับ และทุกองค์การ หากไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว ก็เกิดปัญหาไปในทุกระดับและทุกองค์การเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสมารวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น

จากเหตุผลทั้ง 6 ประการดังกล่าวแสดงให้เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม (ทิตินา แชมมณี 2522 : 3)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การจะเสริมสร้างพลังความแข็งแกร่งให้กับทีมงานจำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยา สังคมเป็นพื้นฐาน ให้สมาชิกมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม พฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง นอกจากนี้การจะเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดให้กับทีมงาน ควรได้ตระหนักถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ขนาดของทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ปทัสถานของทีมงาน และสถานการณ์ของทีมงาน (สุนันทา เลานันทน์ 2544 (ข) : 87) โดยหลักการแล้วการทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ทุกคนในทีมจะต้องมีจิตสำนึก และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้เพราะสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจตรงกันว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นจะมีความมั่นคงและมีคุณภาพสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จลงได้ต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี แต่การที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ๆ หลายประการ ดังเช่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66 - 69) และทิตินา แชมมณี (2522 : 4 - 5) ซึ่งได้แยกปัจจัยในการทำงานเป็นทีมเป็น 3 ประการเช่นเดียวกัน คือ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีมงาน ผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการดำเนินงานของทีมงานโดยขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ เพราะขาดแกนกลางที่สำคัญที่จะเป็นฟันเฟืองในการช่วยให้กลุ่มดำเนินงาน หากทีมใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นแล้ว ก็นับได้ว่าทีมนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้นำนั้นมีลักษณะผู้นำที่ดี และสามารถใช้อำนาจผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ทีมนั้นก็ย่อมบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ความสำคัญของผู้นำต่อทีมงานได้

รับการทดลองพิสูจน์และยืนยันจากการวิจัยเป็นจำนวนมาก จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2. องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกทีม ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ก็ตามหากทีมมีผู้นำที่ดี ถึงแม้ว่าจะดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสมาชิกทีมขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ดี ทีมนั้นจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ยากเพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสำคัญ ดังนั้นสมาชิกทีมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย หากผู้ร่วมทีมหรือสมาชิกทีมทุกคนตระหนักในความสำคัญของตนและพยายามปฏิบัติในฐานะสมาชิกที่ดีของทีม การดำเนินงานของทีมก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงาน ทีมงานใดก็ตามหากมีผู้นำที่ดี มีสมาชิกทีมที่เข้าใจและช่วยทีมตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่แล้ว ทีมนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะดำเนินไปได้ดีอย่างไรก็ตามถึงแม้คนจะดีสักเพียงใด แต่กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสมทีมก็อาจประสบกับปัญหามากมาย ตัวอย่างง่าย ๆ เห็นกันทั่วไป เช่น ทีมที่ทำงานโดยขาดการวางแผนงานร่วม ความไม่เข้าใจในแผนงานและขั้นตอนการทำงาน อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในทีมเกิดการแตกแยกกันได้ ดังนั้น กระบวนการทำงานจึงนับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม ทีมใดมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ดีและสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทีมนั้นก็มักจะประสบผลสำเร็จในการทำงาน

ผู้นำทีม

ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มหรือทีมงาน หากทีมงานใดที่ขาดผู้นำมักจะประสบความล้มเหลว เพราะผู้นำทีมเปรียบเสมือนผู้ชี้ช่องทาง และทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสมาชิกให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายหรือตามความต้องการของกลุ่ม และผู้นำทีมต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงาน จึงจะทำให้ทีมงานมีความเชื่อและศรัทธายินยอมปฏิบัติตามการนำของบุคคลนั้น ๆ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทีมได้มีผู้กล่าวถึงไว้ดังเช่น

ลิตเคิร์ท (Likert 1961 : 169) กล่าวถึง ผู้นำของทีมต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้มีความรัก ความอบอุ่น การช่วยเหลือ และการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะสร้างความแตกแยกแข่งขันหรือต่อสู้

จากข้ออ้างดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำทีมที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีความเฉลียวฉลาด มีทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ มีความชัดเจนในการสื่อความหมาย เป็นผู้ประสานที่ดีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำทีม

สต็อกคิล (Stogdill 1974 : 74 - 75) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ

1. ร่างกายแข็งแรง
2. ภูมิหลังการศึกษาดีและสถานภาพทางสังคมดี
3. สถิติปัญญาฉลาดเฉลียวดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
4. บุคลิกภาพเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวและควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีความรับผิดชอบ ขยันและอดทน

6. ลักษณะทางสังคม บรรณาณาที่จะร่วมงานกับผู้อื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ และเข้าสังคมได้เก่ง

ส่วนนักการศึกษาไทยได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ ดังเช่น เตือนใจ แวงวาม (2534 : 75) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำทีมที่ดีต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้ ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้ สุรนันทน์ เลาหพันธ์ (2544 (ข) : 74 - 75) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม ดังนี้

1. คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม

- 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
- 1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- 1.3 ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตยปราศจากการเผด็จการทุกรูปแบบ
- 1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
- 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
- 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
- 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
- 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
- 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

2. บทบาทหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

- 2.1 รับนโยบายจากองค์การ

2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ

2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก

2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ

2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530 : 33 - 34) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีและประสบผลสำเร็จจะสามารถนำทีมงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของทีมงานเป็นตัวกลางในการรับรู้ ดูแลการทำงานของสมาชิกให้เป็นไปตามจุดหมาย

2. บทบาทการจัดข้อมูลข่าวสารในองค์การ โดยทำหน้าที่รับรู้ข่าวสารดัดแปลงข้อมูลกระจายข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในและนอกองค์การ

3. บทบาทในการตัดสินใจ ผู้นำทีมจะเป็นผู้เริ่มในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งของสมาชิกในทีมงาน ประนีประนอมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันและให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 56 - 57) ได้กล่าวถึง ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำให้ทีมงานได้ และต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งขึ้น ผู้นำทีมต้องเป็นผู้ต้องการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการร่วมคิด ร่วมปรึกษารืออย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน และผู้นำทีมต้องพยายามสร้างให้ทีมมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน เป็นผู้มีบทบาทในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความสามัคคีให้เกิดแก่สมาชิกในทีมงาน นอกจากนี้ผู้นำทีมต้องมีความสามารถสูงในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การวางแผนงาน การกระจายงาน การติดตาม กำกับและการประเมินงาน

2. การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้สมาชิกทีมมีความรู้ความสามารถในการทำงาน

3. การเผชิญปัญหาในการทำงานและการแก้ไขปัญหาคอนflikต์

โดยทั่วไปแล้วในการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมนั้น สามารถจำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำทีมให้สามารถทำงานออกมาให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) คือ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจมี

ความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยกไปเสียก่อนที่งานจะสำเร็จผลออกมา (ทีศนา แหมมณี 2522) สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่

- 1.1 ทำความเข้าใจในจุดหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
- 1.2 วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
- 1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับทีมงานหรือกระตุ้นทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
- 1.5 แสวงหาข้อมูล ความคิดเห็น หรือให้ข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการ

ทำงาน

- 1.6 ช่วยให้ทีมมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

- 1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูล ของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมาย

ของงาน

- 1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงาน

รับทราบ

- 1.10 ควบคุมมาตรฐานผลงานของทีมงาน
- 1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

2. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ได้แก่

- 2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม
- 2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่าง

ทั่วถึง

- 2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึง
- 2.4 ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องการสื่อความหมาย
- 2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในทีม
- 2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในทีม

บทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของทีม ทำให้ทีมสามารถรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ หากผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้อย่างเหมาะสม ก็เป็นที่คาดหวังได้ว่าผู้นำทีมนั้นจะสามารถนำทีมงานของตนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดี

ภาวะผู้นำ

การดำเนินงานขององค์กรนั้น สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนั่นเอง องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1974 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้ สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้อง เปลี่ยนตามไปด้วย

เดวิส (Davis 1985 : 147) กล่าวว่า บุคคลผู้มีภาวะผู้นำจะมีลักษณะร่วมบางประการที่ สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทั่ว ๆ ไป ลักษณะนี้ได้แก่ สติปัญญาที่เฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถ ทักษะความรู้ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น ความมีวุฒิภาวะทางสังคม ช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้ใหญ่ มีอารมณ์ที่มั่นคงหนักแน่น เชื่อมมั่นในตนเองและใจกว้างขวาง แรงจูงใจภายในจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการ ระดับสูงของคน และการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์จะทำให้บุคคลสามารถติดต่อสัมพันธ์กับ สมาชิกอื่น ๆ ด้วยความราบรื่น มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลิกเคิร์ท (Likert 1961 : 4) นักจิตวิทยาองค์การสำคัญคนหนึ่งค้นพบว่ารูปแบบของภาวะ ผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานนั้นคือ ผู้นำที่เอาลูกน้องเป็นหลักของการทำงาน (Employee - centered) จะสร้างระบบทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่าผู้นำที่ มุ่งงานเป็นหลัก (Job - centered)

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton 1964 : 11) ได้สร้างกรอบของการบริหารแบบ Grid ซึ่งเสนอข้อโต้แย้งว่า การเน้นด้านคนและการผลิตในระบบบริการ เป็นสิ่งที่ต้องเกิดควบคู่ไปมากกว่า ที่แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ผู้นำจะต้องประสานองค์ประกอบดังกล่าวเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด

การศึกษาหลายกรณีชี้ให้เห็นว่า ยังไม่มีข้อตกลงที่แน่นอนเกี่ยวกับประสิทธิผลของลักษณะ ผู้นำแต่ละอย่าง เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในกำรผลิตและขวัญกำลังใจของกลุ่ม เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัตที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งเปลี่ยนไป ตามผู้นำ ตัวผู้ตาม และสถานการณ์ ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเน้นไปทางด้าน พฤติกรรมที่สังเกตได้และสามารถปรับปรุงแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้ดี

แนวคิดเกี่ยวกับสมาชิกในทีมงาน

เนื่องจากในการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกันซึ่งบุคคลเหล่านี้ย่อมมีความแตกต่างกันอย่างแน่นอนไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา จิตใจ อารมณ์ สังคม อีกทั้งสิ่งแวดล้อมและภูมิหลังทางสังคมก็มีอิทธิพลต่อความแตกต่างด้วย ดังนั้นการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดย่อมมีความหลากหลายในด้านความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีอิทธิพลต่อทีมงานในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ จึงได้มีการศึกษาพฤติกรรมในทีมงาน ดังเช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 93 - 100) ได้แยกพฤติกรรมของสมาชิกออกเป็นดังนี้

1. พวกปฏิเสธ (Rebellion) จะไม่ยอมรับบรรทัดฐานและค่านิยมของทีมงาน แต่พยายามจะเข้าไปเปลี่ยนแปลง

2. พวกยอมรับ (Creative Individualism) จะยอมรับเฉพาะบรรทัดฐานที่เป็นหลักเท่านั้น มีความคิดในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งบุคคลประเภทนี้เป็นที่ต้องการของทีมงานมากที่สุด

3. พวกยอมรับทั้งหมด (Conformity) สมาชิกจะทำงานตามความต้องการของทีมงานทุกอย่างไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์

ในการศึกษาคนในทีมงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ตามลักษณะของการทำงานคือ

1. ประเภทขาดประสิทธิภาพ (Poor Performance) จะมีความกระด้างกระเดื่อง ปฏิเสธที่ทำงาน ไร้ความสามารถ ขาดงาน ไม่ซื่อสัตย์และมีผลงานไม่สม่ำเสมอ

2. ประเภททำงานมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) มีความขยันหมั่นเพียรต่อการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสม่ำเสมอ (อำภา บุญช่วย 2532 : 57 - 67)

หรือถ้าแบ่งประเภทสมาชิกในทีมงานออกตามลักษณะการแสดงความคิดเห็นควบคู่กับการทำงานก็สามารถแบ่งเป็น 4 พวก คือ

1. คนที่พูดแต่ไม่ทำ มีความต้องการเพียงเพื่อให้ได้พูด แต่ไม่สนใจว่าคำพูดจะถูกต้องหรือไม่ คิดว่าตนเองมีความคิดดีเลิศ แต่มักหลีกเลี่ยงเมื่อลงมือทำงาน

2. คนที่ทำแต่ไม่พูด ถือว่าตนเองมีหน้าที่ในการทำงาน ไม่สนใจที่จะแสดงความคิดเห็น จนทำให้ผู้ร่วมงานอึดอัดใจ

3. คนที่ไม่พูดและไม่ทำ จะไม่เข้าร่วมกิจกรรมเลย ไม่แสดงความคิดเห็นและหลบเลี่ยงงาน

4. คนที่พูดและทำ ทีมงานต้องการคนประเภทนี้มากที่สุดเพราะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลให้ผู้ร่วมงานทราบและพร้อมที่จะทำงานเสมอ (อวยชัย จันทปัญญาศิลป์ 2529 :

นอกจากนี้หากศึกษาสมาชิกในฐานะเป็นปัจจัยที่สำคัญของทีมงาน ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลายดังเช่น

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2538 : 3 - 7) ได้แยกรายละเอียดของสมาชิกทีมงานออกเป็น 4 ประการ คือ

1. มีความเจตนาดีและตั้งใจทำงาน (The will to work) ได้แก่ การอยากทำงานร่วมกัน ภักดี และชื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้

2. มีทักษะในการทำงาน (The skill to work) เชื่อในความสามารถของสมาชิกด้วยกันและพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

3. มีความร่วมมือและประสานงานอย่างดี (Co - ordination) ยึดหยุ่นในบทบาทหน้าที่ แสดงออกและการแสดงภาวะผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relation) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไวเนื้อเชื้อใจกัน พยายามเข้าใจกันพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66 - 69) ได้กล่าวถึงลักษณะของสมาชิกทีมงานไว้ดังนี้ องค์ประกอบด้านสมาชิกต้องประกอบด้วย การมีเจตคติที่ดี ตั้งใจทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนั้นต้องมีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะและมีความสำนึกและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ สุนันทา เลานันทน์ (2544 (ข) : 75) ได้กล่าวถึงลักษณะของสมาชิกทีมงานซึ่งจำเป็นต้องมีลักษณะส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

1.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม

1.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

1.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

1.4 เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

1.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

1.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

2. บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

2.1 รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม

2.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

2.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง

2.4 เป็นผู้ตามที่ดี

ขนาดของทีมงาน

ในการจัดรูปแบบกลุ่มสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือ จำนวนสมาชิกในทีมงานหรือขนาดของทีมนั่นเอง ในการกำหนดขนาดของทีมให้เหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่ต้องพิจารณา เพราะอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมในการทำงานได้

ในเรื่องนี้ ซิสออร์ (Sisoc อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2532 : 28 - 29) ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่าเมื่อกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้นระดับความกลมเกลียวสมานฉันท์จะค่อย ๆ ลดลง กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป ความกลมเกลียวสมานฉันท์จะเริ่มหายไป เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์เริ่มเกิดความยุ่งยากและล้มเหลว กลุ่มโดยทั่วไปมักจะมีจำนวน 15 คน กลุ่มทำงานที่มีขนาดพอดี ๆ มักมีจำนวนสมาชิกประมาณ 7 - 8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่มักจะมีจำนวนสมาชิกประมาณ 11 - 15 คน ซึ่งสอดคล้องกับ คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2528 : 39 - 43) ได้กล่าวว่า ทีมงานขนาดเล็กจะมีความเหนียวแน่นของสมาชิกมากกว่าทีมงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะว่าทีมงานขนาดใหญ่มีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร และยังเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนกันอยู่ภายในซึ่งในธรรมชาติของการทำงานแล้ว กลุ่มที่เกิดซ้อนนั้นจะแข่งขันและแบ่งผลประโยชน์กันเอง ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มขนาดใหญ่ลดต่ำลงไป ทีมงานโดยทั่วไปจึงมักนิยมให้มีขนาด 8 - 10 คน ถ้าจำนวนคนในทีมงานมากกว่านี้ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่เกิดความเหมาะสม ทำนองเดียวกันกับแนวคิดที่ว่า ทีมงานที่มีขนาดใหญ่เกินไปจะเกิดความจำป็นและจะทำงานได้อย่างล่าช้า มีการรับผิดชอบงานแตกต่างกันมากหรือทำงานซ้ำซ้อนกันสมาชิกมีความคับข้องใจ กลุ่มหรือทีมงานโดยทั่วไปจึงไม่ควรจะมีสมาชิกเกิน 15 คน

พนม ลัมอารีย์ (2529 : 78 - 86) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยสนับสนุนว่า ขนาดของทีมมีความสัมพันธ์กับการทำงานดังนี้ กลุ่มขนาดเล็กจะมีการยึดมั่นต่อกันในกลุ่มสูงมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ กลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจ กลุ่มขนาดเล็กมีความพึงพอใจในการเข้ากลุ่มมากกว่าสมาชิกของกลุ่มขนาดใหญ่ หรือหากมองในแง่ของกลุ่มอภิปรายที่เป็นทีมงานอีกลักษณะหนึ่ง ก็พบว่ากลุ่มอภิปรายที่ดีควรมีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 5 - 7 คน หากจำนวนสมาชิกมากกว่านี้จะทำให้ขาดความร่วมมือจากหลายคนในกลุ่มเดียวกัน

แต่อย่างไรก็ตามขณะนี้ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนว่าทีมงานขนาดใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงควรจัดขนาดทีมงานให้มีความเหมาะสมกันระหว่างปริมาณงานและจำนวนสมาชิก ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของทีมงานในภาพรวม

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการจัดรูปแบบทีมหรือกระบวนการของทีมนั้นมีความสำคัญต่อการรวมทีมเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีผลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยการมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อไปปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกของทีมนั้นเข้าใจทุกคน มีรูปแบบและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ และการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดี และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกัน รู้ทิศทางในการทำงานชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงานการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม มีแบบแผนการทำงาน อีกทั้งการกำหนดกลไกในการติดตามกำกับตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้การจัดรูปแบบของทีมงานมีประเด็นสำคัญที่พึงพิจารณาอีก คือ

1. ลักษณะของทีมงาน และขนาดของทีมงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ
2. การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่ตรงกันชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอน

ในการทำงานที่แน่นอน

3. การจัดให้มีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน มีการจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่าโดยการประชุม หรือโดยการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ (อุทัย บุญประเสริฐ 2532 : 66 - 69)

นอกจากที่กล่าวมายังมีองค์ประกอบที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพของทีมงานได้อีก แต่ถ้าไม่กล่าวขยายความให้ละเอียดแล้ว ก็จะไม่สามารถทำนายหรือแสดงควมมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน

องค์ประกอบสำคัญของทีมงานคือ สมาชิกในทีม ดังนั้นหากต้องการให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีมคือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมนี้จึงจำเป็นต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันการสับสนความซ้ำซ้อนในการทำงานและการปิดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนั้นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่ม จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน

(เดือนใจ แวงงาม. 2534 : 75) ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพเชิงร่วมมือและการทำงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องขึ้นอยู่กับทุก ๆ คนในทีมงานมิใช่อยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น (ประยุทธ์ สุวรรณโกตา 2536 : 17 - 18)

การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 cited in Parker 1990 : 19 - 21) ได้เสนอคุณลักษณะ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความคิดเห็นที่ต่างกัน ใช้หลักความเห็นพ้องต้องกันและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมติ เปิดเผยตรงไปตรงมา สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา รวมทั้งการปฏิบัติงานของทีม และการตรวจสอบการทำงานของทีมเป็นระยะ ๆ ส่วนปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 31 - 56) ได้อธิบายไว้ว่า สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งทางหรือวาจาอย่างสุภาพ รับฟังซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เห็นพ้องต้องกัน สมาชิกมีความสัมพันธ์และร่วมมือกับภายนอก พร้อมทั้งตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด สมาชิกต้องปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์การ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของทีมงานและปฏิบัติตามปทัสถาน ค่านิยมของทีม และวัฒนธรรมขององค์การ

การติดต่อสื่อสาร

ทีมงานทั่วไปใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถของทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ จะขึ้นอยู่กับศักยภาพของสมาชิกที่จะติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล (Synder 1988 : 209)

แทมเฮน (Thamhain 1990 : 5 - 18) “ได้ตั้งข้อสังเกตว่าการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลวเป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานในรูปแบบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงของทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ (สุนันทา เลานันทน์ 2544 (ช) : 132)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วูดคอกค์ (Woodcock 1986 cited by Stott and Walker 1995 : 354) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความคิดสร้างสรรค์เปรียบเสมือนดอกไม้อันสดสวย ซึ่งจะเบ่งบานเฉพาะในสภาพที่เหมาะสมเท่านั้น ในทำนองเดียวกันความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่มีบรรยากาศเอื้อให้บุคคลมีเสรีภาพที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการที่จะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ อแดร์ (Adair 1986 : 155 - 156) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่ทีมงาน

หรือคณะกรรมการ หากเป็นสมาชิกแต่ละคนซึ่งมีความคิดอันทรงพลัง และที่สำคัญที่สุดคือทีมงาน สามารถจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้น บรรยากาศการทำงาน การสื่อสาร มาตรฐานการปฏิบัติงาน ภาวะ ผู้นำ ขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนและช่วยให้งานสมาชิกทีมงาน ได้เสนอแนวคิดอันหลากหลาย นักวิจัยได้ยืนยันว่าความคิดเห็นจำนวนมากของสมาชิก จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน (สุรินทร์ เลานันท์ 2544 (ช) : 223)

การแก้ไขปัญหความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากหลายด้าน เช่น ความเข้าใจผิด อารมณ์ ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นับเป็นความขัดแย้งที่ยากต่อการควบคุม อย่างไรก็ตามได้มีมาตรการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อขจัดโอกาสของการเกิดความขัดแย้งให้ลดน้อยลง มาตรการเหล่านั้น เช่น ให้ผู้นำทีมได้ตระหนักถึงอาการของความขัดแย้งตั้งแต่ระยะเริ่มต้น และควบคุมไม่ให้รุนแรงเกินขอบเขตสนับสนุนให้มีการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกในทีมงานรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้อย่างเปิดเผย ถึงแม้ว่าจะได้มีมาตรการป้องกันเพื่อดีกว่าแล้วก็ตาม แต่ก็ยากที่จะป้องกันได้ทั้งหมด ดังนั้นการขจัดความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อดำเนินแก้ไขข้อขัดแย้ง

สำหรับแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้ โทมัส (Thomas 1976 : 900) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมองค์การได้อธิบายไว้ว่า บุคคลจะมีวิธีการแก้ไขอยู่ 5 วิธีคือการเอาชนะ (Competing) การยอมปฏิบัติตาม (Accommodating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การประนีประนอม (Compromising) และการร่วมมือ (Collaborating) โดยจัดเป็น 2 มิติหลักคือ มิติรักษผลประโยชน์ (Assertive) ซึ่งหมายถึง บุคคลพยายามแก้ปัญหความขัดแย้งเพื่อตอบสนองของความพึงพอใจของตนเองและมิติความร่วมมือ (Cooperativeness) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลพยายามขจัดปัญหความขัดแย้งเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้อื่น เมื่อทีมงานหรือกลุ่มเกิดปัญหา ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งซึ่งหมายถึงการขจัดข้อขัดแย้งให้หมดไป หรือเหลือน้อยที่สุด หรือเปลี่ยนรูปจากความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้องค์การเติบโตก้าวหน้าขึ้น วิธีที่นิยมใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์และความจำเป็น เช่น การปล่อยให้แก่ปัญหาเอง การแยกคู่กรณี การไกล่เกลี่ย การเจรจา การบังคับ และกดดัน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาร่วมกัน และการใช้บุคคลที่สามเข้าสอดแทรก สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารพึงตระหนักคือ การจัดบรรยากาศและรูปแบบการบริหารที่เอื้อต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมงาน (สุรินทร์ เลานันท์ 2544 (ช) : 213)

วิรัตน์ มะลิสวรรณ (2538 : 51 - 58) ได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในที่ทีมงาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ดังนี้คือ 1) ให้คู่กรณีเขียนลงบนกระดาษอย่างพิจารณาว่างานและคู่กรณีเป็นอย่างไร 2) หาคนกลางที่เชื่อถือได้เป็นผู้เจรจา 3) ให้แยกกันไปพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา และ 4) มาพบกันอีกครั้งเพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้ง

การตัดสินใจการแก้ไขปัญหา

ในเรื่องการตัดสินใจที่ทีมงานที่ดีจะพัฒนาความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็ว และอภิปรายตัวเลือกต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเพื่อช่วยให้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องและทันเวลา ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 104) ได้กำหนดขั้นตอนสำหรับการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล 5 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ความเข้าใจที่ชัดเจนของเหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจ เช่น ปัญหาหรือโอกาส
2. การวิเคราะห์ธรรมชาติของปัญหา
3. การตรวจสอบทางเลือกของการแก้ปัญหา การชั่งน้ำหนักของทางเลือกเหล่านี้ และการพิจารณาผลที่คาดว่าจะตามมา
4. การนำการตัดสินใจออกปฏิบัติ รวมทั้งการเอาชนะการต่อต้าน
5. การทบทวนและการประเมินผลการตัดสินใจ

การให้สมาชิกร่วมตัดสินใจเป็นการสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน (สุพัตรา สุภาพ 2536 : 102 - 103) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

การประเมินผล

การประเมินผลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ เป็นการตรวจสอบและติดตามดูว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ อันใดบ้าง เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะส่วนบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การโดยส่วนรวม มีการให้ความช่วยเหลือเมื่อการดำเนินการประสบอุปสรรคตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถหาคำตอบได้ว่า ทำไมโครงการบางโครงการจึงล้มเหลวและหลายโครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (สุนันทา เลานันทน์ 2544 (๗) : 19)

ปัญหาอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานใด ๆ ในองค์การย่อมมีปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยคนหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน องค์ประกอบต่าง ๆ ที่หลากหลายในการทำงานเป็นทีมหรือความสลับซับซ้อนขององค์การหรือของหน่วยงาน ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก อีกทั้งกระบวนการทำงานเป็นทีม

ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงอุปสรรคอันนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อหามาตรการและแนวทางแก้ไข จึงได้ศึกษาและรวบรวมปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทีมงาน ดังนี้

สุนันทา เลาหันทน์ (2544 (ข) : 93) ได้กล่าวถึง ปัญหาเบื้องต้นที่เป็นสัญญาณบ่งชี้ว่า อาจจำเป็นต้องริเริ่มโครงการพัฒนาทีมงานขึ้นในหน่วยงาน ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำลง
2. การร้องทุกข์หรือการร้องเรียนเรื่องต่างๆของพนักงานเพิ่มมากขึ้น
3. มีหลักฐานของความขัดแย้งและความเป็นศัตรูในหมู่พนักงาน
4. เกิดความสับสนเกี่ยวกับการกิจที่มอบหมาย ความสัมพันธ์ไม่ชัดเจน
5. มีความเข้าใจผิดในการตัดสินใจ หรือไม่ปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
6. ความสนใจและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีน้อย
7. ขาดความคิดริเริ่มและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน ใช้วิธีการทำงาน

ประจำเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

8. มีการประชุมที่ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยและมีการตัดสินใจที่ยึดมั่นกับบุคคล

9. การมีทีมงานใหม่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
10. มีปฏิกิริยาในทางลบต่อผู้บริหาร
11. ได้รับคำต่อว่าจากลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่แย่งลง
12. ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 152) ได้กล่าวถึง ปัญหาอุปสรรคของการ ทำงานเป็นทีม

ได้แก่

1. สมาชิกมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน
2. สมาชิกบางคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนนอกกลุ่ม ทำให้ไม่อยากร่วมมือ
3. มีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นในเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลตอบแทน
4. สมาชิกมีความคิดแตกต่างกันในการทำงานให้สำเร็จ
5. มีความยากลำบากในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกของทีม
6. ขาดความแน่นอนเรื่องหน้าที่ บทบาท
7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการ
8. หัวหน้าทีมไม่มีความสามารถในการบริหารทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม

ชัตติยา กรรณสูต (2528 : 325 - 350) ได้กล่าวถึง ข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ในกรณีที่ทีมใหญ่ ผลเสีย ได้แก่ การสูญเสียพลังความคิดที่มีลักษณะเฉพาะตัวและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลไป อันเนื่องมาจากการที่ความคิดอ่านของแต่ละคนจะต้องนำมาไกล่เกลี่ยประนีประนอมให้ประสานสอดคล้องกันเพื่อผลสำเร็จของโครงการ และเพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวมในทีม การประนีประนอมความคิดเพื่อผลในการประสานประโยชน์นี้ ทำให้ระดับความคิดที่แตกฉานลึกซึ้งในแต่ละสาขาวิชาถูกลดระดับมาเพื่อให้เป็นที่เข้าใจ และสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกคนในทีม

2. ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เข้าร่วมในทีมใหญ่ เมื่อคาดหวังล่วงหน้าว่าแนวความคิดที่ลึกซึ้งแตกฉานต้องถูกลดระดับลงมาแล้ว ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะลดการใช้สติปัญญาเพื่อคิดค้นคว้าอย่างหนักมาเสียแต่ต้น เพราะคาดหวังว่าแม้จะคิดอย่างลึกซึ้งมากมายเพียงใดก็就会被ประนีประนอมให้ลดระดับลงมาในที่สุด จึงเสียเวลาคิดเปล่า ๆ

3. ผู้มีความสามารถบางคนอาจไม่ยินดีเข้าร่วมงานแบบที่ต้องทำเป็นทีมด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่ถูกใจหรือไม่แน่ใจว่าจะร่วมกับสมาชิกบางคนที่ไม่ชอบกันในเรื่องส่วนตัวได้ หรือบางคนอาจจะรู้สึกว่าการเป็นทีมนั้นไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสามารถเฉพาะด้านของเขาอย่างเด่นชัด แต่เป็นการชี้ให้เห็นความสามารถของทั้งทีม ซึ่งอาจประกอบด้วยคนที่ด้อยกว่าเขาก็ได้ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมนั้น โดยปกติแล้วชื่อเสียงมักจะตกเป็นของหัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการเป็นส่วนใหญ่ ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถและต้องการชื่อเสียงเฉพาะตัวและไม่แน่ใจว่าจะมีสถานภาพใดในงานจึงไม่นิยมเข้าร่วม เป็นผลให้งานที่ทำเป็นทีมส่วนใหญ่มักจะประกอบไปด้วยผู้นำทีมที่มีระดับความสามารถสูงเพียงสองคน นอกนั้นเป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้อยกว่า

4. การทำงานเป็นทีมอาจมีผลทำให้ผู้ร่วมทีมสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองได้ เช่น อิสระในความคิดสร้างสรรค์และในการทำงาน ตลอดจนลักษณะเฉพาะตัวได้เพราะไม่อยากขัดใจผู้ร่วมทีมอื่น ๆ และเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

5. การทำงานในลักษณะเป็นทีมจำเป็นต้องมีการตัดสินใจร่วมกันในขั้นตอนต่าง ๆ อันอาจจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าไปกว่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานซึ่งประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ส่วนตัวขัดแย้งกัน หรือผู้ร่วมงานที่ขาดความเข้าใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2535 : 1 - 5) ได้กล่าวถึงแนวทางที่นักจิตวิทยาเสนอเพื่อให้นักบริหารได้พิจารณานำไปใช้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมภายในองค์การสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสมาชิกทีม เกณฑ์ในการเลือกสมาชิกร่วมทีม ควรพิจารณาจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติของคนเหล่านั้น ผลการวิจัยทางจิตวิทยาสังคมพบว่า ยิ่งคนเรามีสิ่งดังกล่าวคล้ายกันมากเท่าไร เขาเหล่านั้นจะยิ่งผูกพันมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนั้นความคล้ายคลึงกันดังกล่าวมีผลความขัดแย้งน้อยอีกด้วย

2. ความเชื่อใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานดำรงอยู่อย่างดี สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่มีผู้ใดคิดไม่เชื่อ แทะกันข้างหลัง ที่สำคัญกว่านั้นคือ หัวหน้ากับลูกทีมทั้งหมดควรเชื่อใจกัน เชื่อสัจต่อกัน และหัวหน้าควรไว้วางใจว่าลูกน้องจะทำหน้าที่ที่เขารับผิดชอบได้โดยหัวหน้าไม่ต้องไปจู้จี้ให้ทำ

3. เป้าหมายของทีมกับเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิก (Cooperative goal) ทีมที่ดีจะต้องมีสมาชิกที่เข้าใจเป้าหมายส่วนรวมของทีม แม้สมาชิกจะมีเป้าหมายส่วนตัวก็จริง แต่สมาชิกจะต้องปรับปรุงเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนรวม อย่างที่พูดกันเสมอว่าส่วนรวมต้องมาก่อนส่วนตัว

4. บทบาท (Role) การเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และการเรียนรู้เข้าใจบทบาทของผู้อื่นในทีมด้วย นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากต่อการทำงานเป็นทีม เพราะสมาชิกของทีมจะได้ไม่ปฏิบัติงานก้าวก่ายเข้าไปในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น อันมักจะนำมาสู่ความขัดแย้งอย่างที่เป็นกันเสมอ ขณะเดียวกันก็ไม่เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจในสถานภาพของตนว่าต่ำกว่าผู้อื่น

5. วิธีการทำงาน (Work procedure) กระบวนการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก เช่นเดียวกันกับการเล่นฟุตบอล ถ้าเล่นเป็นทีมผู้เล่นทุกคนก็สนุก สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในข้อนี้ คือ

5.1 การสื่อสารความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศสื่อความที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจสื่อสารกันในลักษณะที่เป็นการสื่อสารสองทางทำให้สื่อสารเข้าใจกันอย่างลึกซึ้งมีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจร่วม (Participative decision making) เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ร่วมแสดงความเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกที่มีส่วนร่วมดังกล่าวย่อมผูกพันใจที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้ร่วมมีส่วนตั้งแต่ต้น

5.3 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลกระตุ้นและกำหนดทิศทางการทำงานแต่หัวหน้าคือผู้มีตำแหน่งตามกฎระเบียบ การได้เป็นผู้นำนับว่าเป็นการได้รับยอมรับจากผู้อื่น ดังนั้นการทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดกันเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อทุกคนได้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่ายอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีม นั้นมีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้ บรรลุเป้าหมายร่วม ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมด้วยให้มากที่สุดในการตรากฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้บังคับคนทั้งกลุ่ม

6. การมีส่วนร่วมในการควบคุม ดูแลประเมินผลการทำงานของทีมน (Participative evaluation) ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะในลักษณะที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมด้วยการได้ร่วมประเมินผลการทำงาน ทำให้ได้ทราบความเป็นไปของการทำงานว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ตรงไหน ตำแหน่งใดของทีมงานที่กำหนดได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร ถ้าหากหัวหน้าเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินการทำงานแต่เพียงผู้เดียว ความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายร่วมของทีมนของสมาชิกก็จะลดลงไปอีก

7. ระบบรางวัล (Reward system) พฤติกรรมทุกชนิดของมนุษย์จะถูกควบคุมโดยผลการแสดงพฤติกรรม ถ้าผลการแสดงพฤติกรรมได้รับรางวัล พฤติกรรมนั้นจะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีก ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางพื้นฐานอยู่บนการให้กับกลุ่ม (group based reward system)

นอกจากนี้ยังมีการแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ในการลดข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม เช่น ระบบการสร้างเครือข่ายก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้เช่นกัน

หลักการการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่าง ๆ อีกมากมาย ดังนั้น หากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องมาทำงานร่วมกัน หรือทำงานเป็นทีมในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดในองค์กรแล้ว หากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะหลักการการทำงานเป็นทีมเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของนักการศึกษาไทยได้ให้หลักการการทำงานเป็นทีมไว้ดังเช่น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 41 - 46) ได้ให้หลักการปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม คือ

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้องซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าพยายามเอาเปรียบกัน

6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. อย่าเด่นแต่คนเดียวต้องเด่นทั้งทีม
9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นธรรมดา
10. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไรอย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลัง แต่ให้นำปัญหานั้นมา

พูดกันให้เข้าใจ

11. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
12. มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมงานพอสมควร
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีการขัดแย้งกันในทีมให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน

นอกจากนี้ สุพัตรา สุภาพ (2536 : 102 - 103) ได้กล่าวว่าหัวใจของการทำงานเป็นทีมต้อง "รู้จักคนและรู้จักงาน" โดยมีลักษณะดังนี้

1. การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
2. มีการวางแผนงานล่วงหน้าเพื่อสมาชิกจะได้รับรู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร
3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร และต้องพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างสมาชิกและเพื่อให้ติดต่อภายนอกได้มีประสิทธิภาพ
5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบเพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน
6. การให้สมาชิกร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน
7. ให้กลุ่มมีความผูกพันยึดเหนี่ยว ให้มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
8. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
9. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำช่วยกันหาทางแก้ไขการปฏิบัติงานจะได้ดีขึ้น
10. ให้คนมีอารมณ์เหมือน ๆ กันอยู่ด้วยกัน ทีมจะได้มีพลัง
11. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ
12. สร้างแรงจูงใจแต่ละคนได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะทำงานเพื่อความพอใจหรือความมั่นคง
13. เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้างโดยไม่ก้าวก่ายผู้อื่น
14. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

15. ส่งเสริมให้ทีมสามารถทำงานร่วมกับทีมอื่นได้

16. สนับสนุนกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่มโดยไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน

เท็อน ทองแก้ว (2537 : 43 - 44) ให้หลักการการทำงานเป็นทีมไว้คือ

1. ทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ทำและหน้าที่ของตนด้วย

2. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3. มีความเข้าใจการทำงานกับคนจำนวนมาก ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่

จะเปลี่ยนแปลง

4. ระลึกเสมอว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน

5. ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

6. ลดความขัดแย้งและเพิ่มการประนีประนอมกันในทีมให้มากขึ้น

7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน

จนถึงขั้นตรวจสอบ

8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยดูแลการข่าวคราวอยู่เสมอและร่วมแก้ไขปัญหากับสมาชิก

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 137 - 139) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมว่าจะมี

องค์ประกอบดังนี้

TEAMWORK

T	=	Trust	ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน
E	=	Empathy	ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน
A	=	Agreement	ความเห็นร่วมกัน
M	=	Mutual benefit	ผลประโยชน์ร่วมกัน
W	=	Willingness	ความเต็มใจ
O	=	Opportunity	ให้โอกาสกับทุกคนในทีม
R	=	Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน
K	=	Knowledge Transfer	การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในการทำงานร่วมกัน

จากแนวความคิดข้างต้นผู้วิจัยสามารถประมวลการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วยลักษณะ

ดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันและเป็นไปอย่างชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนยอมรับและรับผิดชอบในเป้าหมายนั้น

3. จำนวนสมาชิกมีพอสมควรที่จะทำความเข้าใจและติดต่อสื่อสารได้สะดวกและทั่วถึง

4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
5. มีความไว้วางใจ
6. ร่วมมือร่วมใจและประสานงานกัน
7. ระหว่างสมาชิกมีการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านความคิด และสามารถ
8. มีความเข้าใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางการแก้ไข

ถึงแม้ว่าได้มีการยอมรับว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพถือเป็นตัวแปรสำคัญในการทำงานที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในเวลาอันรวดเร็ว แต่ทว่าในทางปฏิบัตินั้นการสร้างทีมงานประสบปัญหาต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย ทุกฝ่ายจึงต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

1. ปัญหาในการสร้างทีมงาน ปัญหาต่าง ๆ ที่มีลักษณะไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงานอาจจำแนกได้ดังนี้ คือ

1.1 ปัญหาที่เกิดจากองค์การ

1.1.1 โครงสร้างของทีมงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ

1.1.2 ค่านิยมขององค์การ เช่น ระบบพวกพ้อง ระบบการทำงานที่ยึดมั่นตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ระบบทำงานที่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป และอื่น ๆ เป็นแรงถ่วงในการสร้างทีมงาน และเป็นปัจจัยบีบบังคับให้สมาชิกมีพฤติกรรมไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

1.1.3 ทีมงานต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสำเร็จของการทำงานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมงาน

1.1.4 องค์การไม่สามารถใช้พลังของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้

1.1.5 บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย

1.1.6 ระบบข้อมูลขาดประสิทธิภาพ อุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ

1.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารทีมงาน

1.2.1 ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการสร้างทีมงาน

1.2.2 ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับงานมากเกินไป จนละเลยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน

1.2.3 ผู้บริหารทีมงานขาดภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็น "ผู้ตาม" มากกว่าที่จะมีบทบาทของผู้นำ

1.2.4 ผู้บริหารทีมงานขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม เช่น การสื่อสาร และมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีเทคนิคในการจูงใจ และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2.5 ฝ่ายบริหารไม่อาจยอมรับความจริง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็น ปัญหาต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ทำให้มีปฏิกิริยาในทางลบกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสัมพันธภาพตามมา

1.2.6 ผู้บริหารไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน

1.2.7 ผู้บริหารทีมงานไม่มีการวางแผนในการประชุมล่วงหน้า บรรยายภาคในการประชุมทีมงานเครียด ไม่มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เอาแต่ใจตนเอง ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

1.2.8 ผู้บริหารไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทีมงาน

1.3 ปัญหาด้านสมาชิกทีมงาน / ผู้ได้บังคับบัญชา

1.3.1 สมาชิกทีมงานมีเป้าหมายในการทำงานไม่เหมือนกัน

1.3.2 สมาชิกทีมงานไม่มีวินัยในตนเอง ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน

1.3.3 สมาชิกทีมงานมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม เช่น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ให้ความร่วมมือที่ดี รวมถึงไม่ปฏิบัติตามมติของกลุ่ม เป็นต้น

1.3.4 สมาชิกทีมงานมีมากเกินไป และโครงสร้างที่ใช้ยังไม่เหมาะสมกับทีมขนาดใหญ่

1.3.5 สมาชิกทีมงานไม่ยอมรับรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการสร้างทีมงาน

1.3.6 สมาชิกทีมงานไม่ได้รับการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นอย่างพอเพียง

1.3.7 สมาชิกทีมงานไม่พยายามแก้ไขปัญหการทำงานด้วยตนเอง ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน และขาดความสามัคคีในหมู่คณะ

1.3.8 สมาชิกทีมงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

1.3.9 สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานที่ดี เกี่ยงงานกันทำ และมีอคติต่อกัน

1.3.10 สมาชิกทีมงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ยังผลให้การทำงานร่วมกันประสบปัญหา

1.3.11 สมาชิกทีมงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจยังผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประสบกับความล้มเหลวได้

2. แนวทางในการแก้ไขปัญหา ปัญหาการทำงานเป็นทีมข้างต้นดูเหมือนว่าจะเป็นปัญหาว่าร่วมกันที่มีผลกระทบต่อกทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารทีมงานจึงต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ปรับโครงสร้างการทำงานเป็นทีมให้เป็นระบบสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงขั้นตอนการทำงาน ความชัดเจนของหน้าที่ และบทบาทของทีมงาน รวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและคล่องตัว

2.2 ระบุตัววัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดของคำพรรณนาลักษณะงาน ฝั่งภาระกิจของงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน รวมถึงขอบเขตหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน

2.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีระหว่างผู้บริหาร และสมาชิกทีมงานหรือระหว่างสมาชิกด้วยกัน ในอันที่จะเสริมสร้างความเข้าใจและความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน มีกระบวนการสร้างความสำนึกความเป็นทีมร่วมกัน

2.5 จัดการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานทำให้ทีมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การเป็นผู้นำทีม รวมถึงการประชุมของทีมงาน

2.6 สร้างจริยธรรม ด้วยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติปลูกฝังให้เป็นลักษณะนิสัยที่ประกอบด้วย คารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

2.7 ศึกษาความสามารถของสมาชิกเป็นรายบุคคล และส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

2.8 มอบหมายงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกทีมงาน

2.9 กำหนดมาตรการเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน แต่เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระและมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.10 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมมือ ร่วมใจกับทุกคน ผู้บริหารทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

2.11 ทบทวนการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ทีมงานต้องการ

2.12 ให้การยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างยุติธรรม มีการให้รางวัลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2.13 สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์การที่สมาชิกทุกคนยอมรับ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ร่วมมือโดยจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง

2.14 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระยะยาวที่มุ่งให้ความสนใจกับงานและสมาชิกผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

อย่างไรก็ตามไม่ว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมในอนาคตจะมีลักษณะแบบใด แต่แนวทางในการแก้ปัญหาข้างต้นจะช่วยผลักดันให้การทำงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ (สุนันทา เลานันท์ 2544 (ช) : 237 - 240)

ทีมงานที่ปฏิบัติงานนานระยะหนึ่งจนสมาชิกไม่รับรู้สภาพการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ยังคงภาคภูมิใจกับผลงานเดิม ๆ ที่ทำอยู่ จำเป็นจะต้องได้รับการฟื้นฟูสร้างชีวิตใหม่ที่แตกต่างออกไปให้กับทีมงาน กิจกรรมสำคัญที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การตรวจวินิจฉัย การรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล และวางแผนปฏิบัติการที่มีรูปแบบใหม่แตกต่างจากของเดิม

วิธีหนึ่งที่มีผู้นิยมใช้คือ การใช้เทคนิคพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคระดมสมองแบบใช้การเขียน เทคนิคคนอมินอลกรุป เทคนิคซินเนคติกส์ เทคนิค 5W 1H เทคนิคประสานพลังงานทางสมอง และเทคนิค "ทำไม" และ "ทำไมไม่" อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะใช้เทคนิคใดก็ตาม เพื่อกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การสร้างความคิดภาคภูมิใจในทีมงานและการฟื้นฟูทีมงาน องค์การจะต้องได้รับการตอบสนองจากทีมงานในเชิงสร้างสรรค์ควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้เทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานได้อีกด้วย

ในทางปฏิบัตินั้นพบว่า การสร้างทีมงานประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจำแนกได้เป็นปัญหาที่เกิดจากองค์การ ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารทีมงานและปัญหาด้านสมาชิกทีมงาน จึงจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องใช้พลังในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

ทฤษฎีของการทำงานเป็นทีมของวูดค็อกค์และฟรานซิส (Woodcock and Francis)

วูดค็อกค์และฟรานซิส (Woodcock and Francis 1994 : 1) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่าหมายถึง บุคคลที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญ 11 ประการด้วยกัน เรียกว่า Building Blocks คือ

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balanced Roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มีการจัดตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่าใครต้องรายงานต่อใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้ที่ตำแหน่งเป็นประธานต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้ที่สมาชิกก็แสดงพฤติกรรมของผู้ตาม บทบาทแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 บทบาทตามหน้าที่ (บทบาทเฉพาะ) เช่น นาย ก. เป็นผู้จัดการ บทบาทของนาย ก. ก็เป็นผู้จัดการ ทำหน้าที่ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมงานภายในสาขา

1.2 บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ การให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ผู้สูงวัย ฯลฯ

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goal) วัตถุประสงค์คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรกระทำดังนี้ คือ

2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการทางประชาธิปไตย

2.1.2 ผู้บริหาร ทีมงาน และบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2.1.3 ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

2.1.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจตรงกันในหลักวัตถุประสงค์

2.1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรมีระยะเวลา

2.2 ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์

2.2.1 ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.2.2 ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน

2.2.3 ใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

2.3 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

2.3.1 เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3.2 เข้าใจได้ง่าย

2.3.3 สามารถปฏิบัติได้

2.3.4 ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ

2.3.5 สามารถสนองตอบต่อความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ

2.3.6 สามารถจะปรับปรุงให้เข้ากับภาวะการณ์ได้

3. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openess and Confrontation)

ความเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือของสมาชิกในทีมด้วยว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง การทำความเข้าใจซึ่งกันและกันหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการของบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ / ไม่ชอบ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์ ซึ่งธรรมชาติของคนโดยทั่วไปแล้ว จะมีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ความสนใจ นิสัยอยากรู้ อยากเห็นและความไม่ชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน

โดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าเราสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตาม ไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนกันไม่ประสบผลสำเร็จประการหนึ่งคือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนก็คือ การแข่งขันกันภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ประการที่สามคือการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และประการที่สี่คือสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจกัน

วางใจซึ่งกันและกัน แต่แต่ละคนจะเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบถึงรายละเอียด นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict)

ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือเช่นนี้

5.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าเป็นเรื่องของจิตใจ ผู้ให้อาจไม่เต็มใจให้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ คือขาดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพ ระหว่างผู้ขอและผู้ให้ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ งานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป และเพราะความไม่รับผิดชอบต่องานของส่วนรวม

5.2 การขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน จึงทำให้ความคิดหรือกิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้ยาก หรือไม่ราบรื่น หรือทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง

5.2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

5.2.1.1 ผลประโยชน์ขัดกัน เน้นทรัพยากร เช่น ตำแหน่ง เงิน อำนาจ เป็นต้น ที่มีอยู่จำกัดสนองตอบความต้องการของทุกคนไม่ได้ จนเกิดการแก่งแย่ง จึงดีจึงเด่นในระหว่างสมาชิกในองค์การ

5.2.1.2 ความคิดไม่ตรงกันหรือองค์การขัดแย้งกับคนในองค์การแต่ละแห่ง จึงพลอยขัดแย้งไปด้วย ประกอบกับค่านิยมของคนต่างกัน จึงยากที่จะเข้าใจกันได้ ค่านิยมคือ กลุ่มของสังคมหนึ่งเห็นว่าควรปฏิบัติ ซึ่งอาจไม่นำปฏิบัติในอีกสังคมหนึ่ง เป็นคุณค่าในการตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี ซึ่งแต่ละคนมีค่านิยมต่างกัน จึงยากที่จะเข้าใจกันได้หากไม่ยอมประนีประนอมเข้าหากัน

5.2.1.3 ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีการทำงานต่างกันและถ้าไม่ยอมหาข้อมูลที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ก็จะเกิดปัญหาขัดแย้งกัน

5.2.1.4 การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน แต่ละคนจึงนำสิ่งที่ตนเคยมีประสบการณ์มาแล้วมาใช้ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับอีกฝ่ายหนึ่งปัญหาจึงเกิดขึ้น

5.2.1.5 เป้าหมายต่างกัน หากไม่เข้าใจในเป้าหมายเดียวกันถึงแม้จะเป็นองค์การเดียวกันก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

5.2.1.6 การไม่ยอมรับกัน ไม่ว่าจะในระดับสูงหรือในระดับต่ำ หากตั้งแง่กัน โอกาสที่จะทำงานร่วมกันจึงยาก เช่น ไม่ชอบนาย ไม่ชอบลูกน้อง ไม่ชอบเพื่อน เป็นต้น หากมีการตั้งแง่กัน ไม่สามัคคีกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นไม่มากนัก

5.2.2 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของแต่ละคน ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของการทำงานเป็นทีมควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่ถือไฟเหนือกว่า หรือพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด พยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง โดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก อย่ายึดมั่นในจุดมุ่งหมายและความคิดของตนฝ่ายเดียว อาศัยบุคคลที่สามมาช่วยเหลือ ถ้าเห็นว่าจะเป็นประโยชน์

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคิดถึงผลงานเป็นการเห็นพ้องต้องกัน ในกระบวนการตัดสินใจ ปัจจุบันนี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับโครงสร้างและบทบาทของทีมงาน ถ้าสมาชิกของทีมงานไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขต กฎเกณฑ์พื้นฐานร่วมกันได้ พวกตนจะรู้สึกว่าไม่มีอำนาจ และสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ผู้ที่รู้สึกว่าไม่มีอำนาจ จะมีนิสัยของการแตกแยก เพื่อที่จะมีโอกาสควบคุมภายในทีมงาน การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันนั้นเป็นที่เข้าใจได้น้อยที่สุด แต่ก็ เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ที่สุดในการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจที่เกิดจากการเห็นพ้องต้องกัน ก็ถือว่าเป็นเหมาะสมเสมอไป การเห็นพ้องต้องกันอย่างแท้จริงหมายความว่าสมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะรู้สึกว่าเขาได้รับการรับฟังและเข้าใจ วิธีนี้จะทำได้ง่ายถ้าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอิสระในการพูดอย่างเปิดเผย และจะมีประโยชน์มากกว่าหากบรรดาหัวหน้าทีมงานสามารถแบ่งปัญหากับพวกเขาเองและทีมงาน เพื่อที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงานทุก ๆ คน จะต้องพอใจช่วยเหลือการตัดสินใจได้

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงเอาความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะ ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน หน่วยงานนั้นมักจะมีผลงานน้อย

ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับบริหารงาน การที่ไม่มีการมอบหมายงานหรือมีการมอบหมายงานในระดับต่ำ อาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดจากความกลัวผลที่จะเกิดตามมาจากการมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย การให้การสนับสนุนสำหรับผู้นำทีมจะประสบผลสำเร็จนั้นควรมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

7.1 มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง

7.2 ใช้การมอบหมายงานเหมือนกับเป็นเครื่องช่วยให้ได้รับผลสำเร็จของการทำงาน

และให้ผู้ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง

7.3 มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.4 พร้อมที่จะแสดงความสามารถให้กับการได้รับความไว้วางใจ

7.5 มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีม

7.6 ให้การยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม

7.7 เคารพความจริงอย่างตรงไปตรงมา

7.8 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาทีมงาน

7.9 ปฏิบัติงานอยู่ในกฎ ระเบียบ

7.10 พยายามที่จะทำให้อสถานที่ทำงานน่าอยู่

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์การเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทีมทำงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิดปรับปรุง วิธีการในการทบทวนงานนั้นมีเป็นจำนวนมาก และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือของทีมโดยส่วนรวม สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนผลงานมีสามวิธีคือ วิธีแรกทีมงานดำเนินการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง วิธีที่สองให้ผู้สังเกตภายนอกและวิธีที่สามใช้โทรศัพท์วงจรปิดหรือวิดีโอทัศน์ ในการทบทวนผลงานควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะปรับปรุงปฏิบัติงานของทีมงานในด้าน

8.1 แน่ใจว่าความพยายามอย่างเพียงพอจะทำให้บรรลุตามแผนที่กำหนด

8.2 การปรับปรุงการตัดสินใจ

8.3 เพิ่มการสนับสนุนการไว้วางใจ ความเปิดเผย และความซื่อสัตย์

8.4 ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจน

8.5 การพิจารณาความต้องการจะพัฒนางานและโอกาสการทำงาน

- 8.6 เพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทีม
- 8.7 ทำให้การประชุมได้สาระและผลิตผลมากขึ้น
- 8.8 ลดความฉุกฉินต่าง ๆ ลงได้มาก
- 8.9 เพิ่มความเกี่ยวข้องและผูกมัด

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมงานจะมากขึ้นถ้าหากทีมงานได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน หรือของทีม การพัฒนาบุคลากรในองค์การมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากทีเดียวที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่น ๆ อีกมากมายในการบริหาร ภาควิชาปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลาย ๆ อย่างไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นช่างใดช่างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าว และการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

วิธีการที่จะพัฒนาคนในหน่วยงานนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน แล้วแต่ผู้บริหารของหน่วยงานจะเห็นสมควรใช้วิธีใด หรือควรกำหนดให้มีกิจกรรมใดขึ้นนั้น จะต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาความจำเป็น และความพร้อมของหน่วยงานที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นด้วย ซึ่งกิจกรรมด้านการพัฒนา กำลังคนที่สำคัญ ๆ ได้แก่

9.1 การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นหรือในสาขาวิชาอื่นใดที่จะเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติ และจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในอนาคต

9.2 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งโดยหน่วยงานจัดขึ้นเอง หรือโดยส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดขึ้น ซึ่งในการฝึกอบรมนั้น ควรจะจัดทำอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เริ่มด้วยการสำรวจและประเมินความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรมเสียก่อนแล้วจึงวางแผนการฝึกอบรม และกำหนดหลักสูตรสำหรับกำลังคนแต่ละกลุ่มที่จัดแบ่งตามความเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรม

9.3 จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศถ้าเป็นไปได้ ทั้งนี้จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์และแนวความคิดที่กว้างขวางให้แก่เจ้าหน้าที่ ทั้งยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ

9.4 การจัดประชุมหรือสัมมนาเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรืออาจส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เป็นแนวคิดและประสบการณ์กว้างขวาง

9.5 การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ๆ ได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้านหากเกิดปัญหาขาดแคลนกำลังคนด้านใดก็สามารถหาคนเรียนรู้งานนั้นมาแทนได้

9.6 การมอบหมายงานหรือหน้าที่ที่แตกต่างไปจากงานประจำที่ทำอยู่ เพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

9.7 การแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ระหว่างหน่วยงานเป็นการชั่วคราว เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสพัฒนาประสบการณ์และความชำนาญงานของตน โดยไปทำงานในหน่วยงานอื่นเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม

9.8 การให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ โดยการสร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำด้านสายอาชีพ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสแก้ไขปัญหาคอขวดของตนเองและปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

9.9 การพัฒนากำลังคนในหน่วยงานด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงงานให้มีความสำคัญน่าสนใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ของตน และมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือด้วยการเสริมสร้างกิจกรรมและองค์ประกอบภายนอกอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เช่น การจัดบรรยายพิเศษเพื่อให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ หรือการที่ผู้บังคับบัญชากระทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการจัดทำเอกสาร คู่มือ

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter - group Relation) การทำงานเป็นทีม แม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะดังกล่าวมาแล้วดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

10.1 แน่ใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจ

10.2 สมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหา และอุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น

10.3 ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง

10.4 ไม่เป็นผู้มีความแข็งกระด้าง ตื้อตัน

10.5 พยายามนำความคิดเห็นของผู้อื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10.6 มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน และพยายามใช้ประโยชน์จากความ

แตกต่างนั้น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่าง
บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness)
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็น
เครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงต้องอาศัยศิลปะในการ
ถ่ายทอดข้อความคือ ต้องหาวิธีหึงความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้
ถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์ เป็นต้น
หากใช้สื่อที่เป็นคำพูด ผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียนไม่ว่า
จะเป็นการพูดหรือการเขียน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความ
เข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงาน

การติดต่อสื่อสารและการเลือกใช้วิธีการในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมี 2 วิธี คือ
การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

11.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง
การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีลายลักษณ์อักษรที่บ่งบอก
ระเบียบวิธีการต่าง ๆ เช่น ใบสมัครงาน คำสั่ง หรือจดหมายของทางราชการ เป็นต้น ผู้บังคับบัญชา
ควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการเมื่อเป็นงานที่เป็นพิธีการและต้องการหลักฐานบันทึกไว้

11.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง
การติดต่อสื่อสารที่เกิดจากความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบเป็น
กันเอง เช่น การทักทายปราศรัยพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการพูดคุยกัน
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เหมาะสำหรับการติดต่อสื่อสารที่ต้องการความเร่งด่วน

รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับ
บัญชามี 3 รูปแบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการ
ติดต่อตามสายการบังคับบัญชาจากบนมายังฐานล่าง เป็นการสื่อสารแบบดั้งเดิม (Classic Theory)
มักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยมากเป็นเรื่องการสั่งการและการบังคับบัญชาให้ปฏิบัติ หรือให้ทำ
ตามระเบียบ ข้อบังคับ แผ่นป้าย และจดหมาย รวมทั้งวารสารขององค์การ เครื่องกระจายเสียง และ
ข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการ
ติดต่อสนองตามการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีรีตอง คือ ผู้ใต้บังคับ

บัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อร้องทุกข์ ข้อหาหรือ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานกับพนักงาน หรือหัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารประเภทนี้มักจะไม่มีการทำให้ยุ่งยากแก่การเข้าใจ สะดวก รวดเร็ว และมักเป็นการสื่อสารสองทางคือ การมีการพูดคุยโต้ตอบกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความสนิมสนม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน มีการร่วมมือกันทำงาน มีการมอบหมายงานภายในทีมที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และมีการยอมรับซึ่งกันและกันภายในทีม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ไม่ว่าทีมงานจะเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต้องมีความเข้าใจในทีม ในบุคคลเปิดใจ กว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งมีการสื่อสารระหว่างกันและมีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไว้มากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งพบว่า การทำงานเป็นทีมมีผลกระทบโดยตรงต่อหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังนี้

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์ (2528 : 78 - 79) ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชาคลินิกยาเสพติด กรุงเทพมหานคร" โดยศึกษาทฤษฎีและสภาพการณ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ได้แก่ อายุไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม แต่ความชำนาญเฉพาะด้านและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ส่วนปัจจัยด้านสัมพันธภาพ พบว่า การดำเนินงานร่วมกันตามขั้นตอนต่าง ๆ และความร่วมมือกัน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมและปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

อำไพ โปษะกฤษ (2534 : 75) ศึกษาการสร้างทีมงานในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด พบว่า การทำงานส่วนใหญ่พนักงานมีความต้องการที่จะให้องค์การของตนมีบรรยากาศการบริหารและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งยังต้องการให้มีการกำหนด

อำนาจหน้าที่บางประการที่ควรกำหนดให้พนักงานในระดับปฏิบัติการมีอำนาจร่วมกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการคัดเลือกผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ในการทำงาน

ธเนศ ชำเกิด (2534 : 77 - 79) ได้ศึกษาเทคนิคการวางแผนงานเป็นทีมเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อม 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านวิชาการ และด้านการบริหารการจัดการ พบว่าสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

จุฑา เทียนไทย (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการสำรวจเจตคติของนายจ้างชาวญี่ปุ่นต่อการทำงานของลูกจ้างคนไทย พบว่า นายจ้างชาวญี่ปุ่นมีเจตคติต่อการทำงานของลูกจ้างคนไทยในด้านการทำงานเป็นทีมมีปัญหา เนื่องจากลูกจ้างไทยชอบที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างตามงานที่ตนได้เรียนรู้มาจากสถาบันการศึกษาหรือพื้นฐานความรู้เดิม ทำให้การบริหารงานในรูปแบบที่ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันมีปัญหา การทำงานเป็นทีมค่อนข้างยาก ประกอบกับลูกจ้างไทยมีลักษณะเป็นปัจเจกชนมากจนทำให้การทำงานเป็นทีมขาดความกระตือรือร้น การที่จะร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มก้อนทำได้ยากอย่างไรก็ตามผู้บริหารญี่ปุ่นเข้าใจดีว่าคงต้องใช้ความพยายามและเมื่อผ่านมาถึงจุดหนึ่ง เมื่อลูกจ้างคนไทยทราบถึงเป้าหมายและจุดประสงค์แล้ว เจตคติต่าง ๆ ต่อการทำงานร่วมกันอาจเปลี่ยนแปลงไปได้

ชุติมา มาลัย (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล และหาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ประสบการณ์การทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล พบว่า ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี และอายุ ประสบการณ์การทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นยังพบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์ภาพในกลุ่มอาจารย์และประสบการณ์การทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลได้

ศราวุธ อินทะเสม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบท่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การทำงานเป็นทีมของ คปต. มีความสัมพันธ์กับ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่การได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด คปต. และบรรยากาศหรือสภาพการทำงานในองค์การของ คปต. ซึ่งผลกระทบท่อการทำงานเป็นทีมของ คปต. มากที่สุดคือบรรยากาศการทำงาน

รัชนี สิงห์บุญตา (2540 : 75 - 77) ศึกษาเรื่อง การทดลองกิจกรรม 5 ส. ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ พบว่า หลังการทดลองกิจกรรม 5 ส. กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมสูงกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกิจกรรม 5 ส. มีข้อเด่นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยมีการทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาทีมงานในหน่วยงานจัดฝึกอบรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาในลักษณะเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า การทำงานมีปัญหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยขัดขวางต่อการทำงานเป็นทีม และมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญและความจำเป็นในการทำงานเป็นทีม การปรับบทบาทหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีมที่ดี การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

นันทพร โชตินุชิต (2540 : 89 - 94) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แบบทีมข้ามสายงาน พบว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ และเป็นไปในทางที่ดีขึ้น และกระบวนการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและองค์การให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน และระบบงานทั้งหมดขององค์การได้อย่างเป็นองค์รวมและต่อเนื่อง

สาวิตรี บุตรธำจารย์ (2540 : 93 - 97) ศึกษาการสร้างทีมงานในสถานบริการสารสนเทศสังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษารูปแบบการสร้างทีมงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใน 11 องค์ประกอบ พบว่า

1. ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหามีได้เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย
2. ควรเปิดเผยต่อกันและกันเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความคิดเห็น ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานมานานจะมีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาเพิ่มประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จะมีเทคนิคในการขจัดความขัดแย้งที่มีในหน่วยงานและมีกลวิธีในการขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกคน

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจะนำความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณาสรุป และตัดสินใจสั่งการ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารให้ความสนใจตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น สะดวกสบายใจในการทำงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีระบบการตรวจสอบ ทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนา โดยมีการกระจายอำนาจ กำหนดบทบาท และติดตามตรวจสอบงานอยู่ตลอดเวลา

8. การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อการพัฒนาตนเองน้อยมาก

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด แต่มีเรื่องของการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีน้อยมาก

จากผลการศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีมดังกล่าว สวัสดิ์ บุตรธำจารย์ ได้สรุปว่า มีการปฏิบัติงานเพื่อสร้างทีมงานในระดับปานกลางจนถึงมาก

สิริวรรณ จันทรมิล (2540 : 147 - 152) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 10 โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการสูง กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ

2. เพื่อให้ทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ ซึ่งพบว่าด้านผู้นำทีมและสมาชิกทีม โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง ให้ความสำคัญด้านผู้นำทีมเป็นลำดับที่ 1 และสมาชิกทีมเป็นอันดับที่ 2 ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ ให้ความสำคัญกับสมาชิกทีมเป็นอันดับ 1 และผู้นำทีมเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้นำทีมเป็นตัวจักรสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานวิชาการให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ด้านกระบวนการของทีม พบว่า องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุน และไว้วางใจกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาตนเองและการตรวจสอบทบทวน มีความสอดคล้องกันทั้งสองกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะ 5

องค์ประกอบแรกของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง มีระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ มีระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติในองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่สามารถส่งเสริมพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามที่คาดหวัง และมีมาตรฐานที่กำหนด ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับสูงไปด้วย ในทำนองเดียวกันถ้าให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมน้อยลงย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำลงไปด้วยเช่นกัน

สุนทร จตุรพิรพร (2543 : 139) ได้ทำการศึกษาระดับระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานของธนาคารศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยยึดหลักการสร้างทีมงานของวูดคอกค์ ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการจัดแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนเพื่อนร่วมงานตนเอง
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี แต่ผู้บริหารมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าทั้งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับปฏิบัติการที่ดี
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี
6. กระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่ดี
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับการปฏิบัติการที่ดี
8. การตรวจสอบทบทวนทางผลงาน และวิธีการทำงานอยู่ในระดับการปฏิบัติงานที่ดี
9. การพัฒนาตนเองอยู่ในระดับที่ดี
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารในระดับเดียวกันอยู่ในระดับที่ดี

อุทัยวรรณ ลิ้มปชยาพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "การศึกษากิจการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ ในจังหวัดนครปฐม" พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง 3 ประเด็น คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน และพบว่า คุณลักษณะของ

ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และขนาดของทีมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน

งานวิจัยในต่างประเทศ

ดีคาโร (DeCaro 1976 : 1321 - A) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารและการสนับสนุนทีมงาน พบว่า ในการบริหารทีมงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความไว้วางใจกันและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

เกล็น (Glenn 1990) ศึกษาพบว่า จากการสำรวจบริษัทจำนวน 51 แห่ง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ประโยชน์สูงสุด 3 ประการที่ได้จากสมาชิกทีม คือ

1. มีการแก้ปัญหาดีขึ้น
2. ผลผลิตเพิ่มขึ้น
3. ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 31 - 56) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะ 12 ประการที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผล และทีมงานที่ขาดประสิทธิผล พบว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทนเช่นพันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและจะเป็นประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์

ออสตินและบาลดวิน (Austin & Baldwin 1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือกันของอาจารย์ในวิทยาลัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงาน และขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนได้ชัดเจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

ฮาร์วูด (Harwood 1992 : 757) ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน ซึ่งพบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษา

และอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกันมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

เซนเนีย (Zennie 1992 : 26 – 34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการทำงานร่วมกันเพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การ และยอมรับในสภาพของการเปลี่ยนแปลง

คาตรอน (Caudron 1994 : 73) ศึกษาพบว่า บริษัทจำนวนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาที่ตัดสินใจนำการทำงานเป็นทีมเข้ามาบริหาร โดยการนำกลุ่มคนมารวมกันมีสิ่งกีดขวางต่อความสำเร็จ เนื่องจากคนมีบุคลิกภาพความคาดหวัง ประสบการณ์และความรู้ที่แตกต่างกัน คนอเมริกันยกย่องการทำงานเป็นส่วนบุคคล ยอมรับ และเคารพอำนาจหน้าที่ และคาดหวังการเพิ่มค่าจ้างขึ้นอยู่กับความอาวุโส จากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่จะปรับให้เข้ากับแนวคิดเรื่องทีม และยังเป็นสิ่งขัดขวางประสิทธิผลของทีม ที่บริษัท Gossen ยังคงดิ้นรนต่อเรื่องความเป็นปัจเจกชนต่อไป โดยมีเป้าหมายคือพยายามสื่อสารและฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในงานของตนในทีม โดยที่ผู้จัดการยังคงมีบทบาทในทีมแต่จะต้องเข้าใจบทบาทใหม่ การฝึกอบรมพนักงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและควรดำเนินต่อไป โดยต้องมุ่งเน้นให้พนักงานรู้ว่าทำอะไรจึงจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในที่ทำงานต้องเป็นไปอย่างช้า ๆ และพนักงานจะต้องทำงานร่วมกัน

ค็อกแลน (Coghlan 1994 : 15) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญของชีวิตแต่ละคน คือกลุ่มและการมีลักษณะชีวิตเป็นกลุ่มในองค์การ เมื่อตั้งกลุ่ม / ทีมจะมีเวลาเข้าร่วมกัน พวกเขาจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมความคิดและความเกี่ยวข้องกัน กลุ่มจะพยายามดำรงหรือเพิ่มความสมดุลของอำนาจระหว่างการแข่งขันการรวมกันในองค์การ พวกเขาจะนำไปสู่ความขัดแย้งกับคนอื่น และอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะนำสมาชิกแต่ละคนสู่กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) บังคับด้วยบรรทัดฐาน และพัฒนาวัฒนธรรมที่เป็นอำนาจให้แต่ละคนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตั้งสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงต้องได้รับการสนับสนุนโดยกลุ่มผู้บริหาร และมักจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งจากกลุ่ม การสร้างทีมเป็นการตั้งกลุ่มตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นทีมที่เป็นทางการหรือทีมงานชั่วคราวและคณะกรรมการ

รันทซ์ แฮฟเนอร์ และ ดัฟฟี (Rentsch, Heffner & Duffy 1994 : 19) พบว่า สมาชิกทีมมีระดับประสบการณ์แตกต่างกันจะเข้าใจกระบวนการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันมาก และหากความแตกต่างเหล่านี้ถูกชี้ชัดจะนำไปสู่การฝึกอบรมทีม การบริหารทีม และการปฏิบัติงานของทีมมากขึ้น ในการศึกษาปัจจุบันมีการตรวจสอบประสบการณ์ของทีม โดยดูจากความรู้ในการทำงานเป็นทีม

โครงสร้างความรู้การทำงานเป็นทีม หรือแบบแผนการทำงานเป็นทีม โดยการประเมินด้วยการวัดในหลายมิติ พบว่า สมาชิกทีมที่มีประสบการณ์สูง จะมีแนวความคิดต่อการทำงานเป็นทีมที่รัดกุมมาก และเป็นนามธรรมมากกว่าสมาชิกทีมที่มีประสบการณ์น้อย นอกจากนั้นยังพบว่า แต่ละคนที่มีประสบการณ์สูงสามารถแสดงออกถึงความสอดคล้องว่าเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จากผลลัพธ์นี้ได้เสนอแนะว่า การฝึกอบรมทีมควรจะออกแบบให้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานเป็นทีมเป็นอันดับแรก และให้ความรู้ในการทำงานเป็นทีมแก่ผู้รับการฝึกอบรม ผู้จัดการทีมจะต้องตระหนักเสมอถึงศักยภาพในระดับประสบการณ์ของสมาชิกทีม เมื่อจะทำการมอบหมายงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการบริหารจัดการในองค์การยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน การทำวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิธคอกค์และพรานทิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวีตคอกค์และฟรานซิสของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 21 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 201 คน รวม 222 คน ดังตารางที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหาร 20 คน และครูปฏิบัติการสอนจำนวน 121 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

1. นำกลุ่มประชากรมาจำแนกเป็นรายโรงเรียน และแบ่งออกเป็นข้าราชการครูที่เป็นผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน
2. คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบสัดส่วนระหว่างประชากรกับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย
3. สุ่มจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อยโดยการสุ่มอย่างง่าย

ตารางที่ 1 จำนวนครูของโรงเรียนในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร (คน)	จำนวนครู (คน)	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)
1	วัดเศวตฉัตร	4	45	4	27
2	วัดสุทธาราม	4	38	4	23
3	วัดทองเพ็ญ	5	41	4	25
4	วัดสุวรรณ	4	38	4	23
5	วัดทองธรรมชาติ	2	15	2	9
6	วัดทองนพคุณ	1	11	1	6
7	วัดพิชัยญาติ	1	13	1	8
รวม		21	201	20	121
รวมทั้งสิ้น		222		141	

ที่มา : สำนักงานเขตคลองสาน 2546 : ผังรายการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยศึกษารูปแบบและวิธีการจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้ตรงประเด็นกับความต้องการของผู้วิจัยที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้องค์ประกอบในการสอบถามในการเก็บข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามถึงสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการครู ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิตคอกค์และพรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่าในด้านต่าง ๆ 11 ข้อ คือ

- 2.1 บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล
- 2.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- 2.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า

2.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.5 ความร่วมมือและความขัดแย้ง

2.6 กระบวนการทำงาน

2.7 ภาวะผู้นำ

2.8 การตรวจสอบทบทวนผลงาน

2.9 การพัฒนาตนเอง

2.10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานเป็นทีมและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมจากหนังสือ ตำรา เอกสาร การสัมมนา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างข้อคำถามและแบบสอบถาม โดยศึกษาจากวิธีการสร้างแบบสอบถามตามตำรา และเอกสารเกี่ยวกับการวิจัย รวมถึงตัวอย่างแบบสอบถามตามที่มีเนื้อหาตรงกับเรื่องของผู้วิจัย และคำนียามของการปฏิบัติงานเป็นทีมทั้ง 11 ด้าน

การทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำร่างแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาความถูกต้อง และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และนำมาปรับปรุงแก้ไข
2. นำร่างแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตกุล อาจารย์อุดมศักดิ์ นาดี อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับเนื้อหาความเที่ยงตรง ความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00
3. นำร่างแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา โดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach 1970 : 202 - 204) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. หนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปถึงผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมาย และขอเก็บแบบสอบถามคืน ภายใน 1 สัปดาห์

3. ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 141 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วมาตรวจสอบความถูกต้อง และความเรียบร้อย จากนั้นได้นำมาจัดระเบียบข้อมูลเพื่อเตรียมการสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ Statistical Package for Social Science (SPSS) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ลงรหัสกำกับแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามการปฏิบัติงานเป็นทีม มาตรวจให้คะแนนโดยกำหนดน้ำหนัก 5 ระดับ

ดังนี้

มีการปฏิบัติน้อยมาก	ให้	1	คะแนน
มีการปฏิบัติน้อย	ให้	2	คะแนน
มีการปฏิบัติปานกลาง	ให้	3	คะแนน
มีการปฏิบัติมาก	ให้	4	คะแนน
มีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้	5	คะแนน

3. นำคะแนนจากข้อ 1 มาหาค่าเฉลี่ยนำเสนอในรูปของตารางแล้วแปลความหมายของรายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังนี้

1.00 – 1.79	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อยมาก
1.80 - 2.59	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อย
2.60 – 3.39	หมายความว่า	มีการปฏิบัติปานกลาง
3.40 – 4.19	หมายความว่า	มีการปฏิบัติมาก
4.20 – 5.00	หมายความว่า	มีการปฏิบัติมากที่สุด

4. แปลงข้อมูลที่ได้เป็นรหัส (Code) แล้วบันทึกลงข้อมูลลงโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

5. วิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS แล้วนำผลที่ได้จากการประมวลข้อมูล (Print out) มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ใช้ค่าความถี่และร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการครูในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ในการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการครู

2. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู โดยใช้ค่า F – test

3. การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ใช้การวิเคราะห์ IOC (Index of Consistency) โดยใช้สูตร (สุวิมล ติรภานันท์ 2546 : 143 - 144) ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

3.2 ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์ 2545 : 131)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน

สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีม ของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสานสังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละและนำเสนอข้อมูลในตาราง ประกอบการบรรยาย ดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 ต่ำกว่า 30 ปี	39	27.66
1.2 31 – 39 ปี	30	21.28
1.3 40 – 49 ปี	38	26.95
1.4 50 ปี ขึ้นไป	34	24.11
รวม	141	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	2.84
2.2 ปริญญาตรี	115	81.56
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	22	15.60
รวม	141	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
3.1 ต่ำกว่า 1 ปี	2	1.42
3.2 1 – 2 ปี	18	12.76
3.3 3 – 4 ปี	29	20.57
3.4 5 ปี ขึ้นไป	92	65.25
รวม	141	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.66 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.56 และเป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.25

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพการทำงานเป็นของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

ตารางที่ 3 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู โดยรวมทุกด้าน

สภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล	3.93	0.73	มาก
2. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	3.91	0.72	มาก
3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	3.89	0.74	มาก
4. ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.87	0.72	มาก
5. ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	3.86	0.79	มาก
6. ด้านกระบวนการทำงาน	3.91	0.71	มาก
7. ด้านภาวะผู้นำ	3.93	0.73	มาก
8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน	3.91	0.67	มาก
9. ด้านการพัฒนาตนเอง	3.97	0.69	มาก
10. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	3.88	0.70	มาก
11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.93	0.78	มาก
รวม	3.91	0.73	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.93$) และน้อยที่สุด คือ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 4 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านบทบาทต่างๆที่สมดุล	$\bar{x}$	S.D	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องมีความเข้าใจ ในบทบาทของตนเอง	3.97	0.70	มาก
2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาท ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3.86	0.74	มาก
3. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามหน้าที่และ บทบาทที่ได้กำหนดไว้	3.94	0.69	มาก
4. สมาชิกในทีมประกอบด้วยบุคลากรที่มี ความถนัดในงานแต่ละด้านแตกต่างกัน	3.91	0.77	มาก
5. ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและ เพื่อนร่วมงาน	3.97	0.74	มาก
รวม	3.93	0.73	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.93) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงาน
เป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกในทีมแต่ละคนต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ =
3.97) รองลงมา คือ ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}$ = 3.97) และมีการ
มอบหมายงานที่ชัดเจนตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 3.94) ส่วนสภาพการทำงาน
เป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทของตนเอง และเพื่อนร่วมงานมี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 3.86)

ตารางที่ 5 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. ผู้บริหารทีมงาน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ ร่วมกัน	4.00	0.72	มาก
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายเน้นที่ผลงานมากกว่า การกระทำ	3.79	0.75	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความ เข้าใจที่ตรงกัน	3.80	0.74	มาก
4. มีการเขียนวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร	3.96	0.73	มาก
5. วัตถุประสงค์นำไปสู่การปฏิบัติได้	3.91	0.69	มาก
6. การเขียนวัตถุประสงค์สามารถพิจารณาสั่งการ ได้โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆ	4.01	0.67	มาก
รวม	3.91	0.72	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการเขียนวัตถุประสงค์สามารถพิจารณาสั่งการได้โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ ผู้บริหารทีมงานและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.00$) และมีการเขียนวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายเน้นที่ผลงานมากกว่าการกระทำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.79$)

ตารางที่ 6 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	3.86	0.78	มาก
2. การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมช่วยให้เกิด ความเข้าใจมากขึ้น	3.87	0.80	มาก
3. สมาชิกในทีมเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะและ ความต้องการของบุคคลอื่น ๆ	3.87	0.67	มาก
4. รู้จักการให้อภัย รู้จักการผ่อนสั้นผ่อนยาวในการ ปฏิบัติต่อกัน	3.96	0.70	มาก
รวม	3.89	0.74	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการ
ทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับรู้จักการให้อภัย รู้จักการผ่อนสั้นผ่อนยาวในการปฏิบัติต่อกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา คือ สมาชิกในทีมเข้าใจในพฤติกรรมทักษะและความต้องการของบุคคลอื่น ๆ
($\bar{X} = 3.87$) และการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ($\bar{X} = 3.87$)
ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมามี
ค่าเฉลี่ยต่ำ ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 7 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. สมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่รับผิดชอบ	3.87	0.68	มาก
2. สมาชิกในทีมรู้สึกที่สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ทั้งดีและไม่ดี	3.72	0.76	มาก
3. ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	4.00	0.70	มาก
4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.89	0.74	มาก
รวม	3.87	0.72	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา คือ สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.89$) และสมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกในทีมรู้สึกที่สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ทั้งดีและไม่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.72$)

ตารางที่ 8 สภาพการทำงานเป็นทีมตามของข้าราชการครู ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.04	0.77	มาก
2. ทีมงานทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	3.99	0.81	มาก
3. ผู้นำกลุ่มหรือทีมงานหนักในอันที่จะทำให้เกิด ความร่วมมือ	3.90	0.71	มาก
4. มีการแก้ปัญหาคือข้อขัดแย้งของการงานเป็นทีม โดยใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน	3.77	0.74	มาก
5. อาศัยบุคคลที่สามารถมาช่วยเหลือถ้าเห็นว่าจะเป็น ประโยชน์	3.60	0.84	มาก
รวม	3.86	0.79	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.04$) รองลงมาคือ ทีมงานทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ($\bar{x} = 3.99$) และผู้นำกลุ่มหรือทีมงานหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ($\bar{x} = 3.90$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับอาศัยบุคคลที่สามารถมาช่วยเหลือถ้าเห็นว่าจะเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.60$)

ตารางที่ 9 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ที่ถูกต้องและเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. สมาชิกทุกคนคำนึงถึงผลงานเป็นอันดับแรก ในการตัดสินใจดำเนินงาน	3.87	0.69	มาก
2. สมาชิกมีอิสระในการพูด	4.03	0.75	มาก
3. การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันเป็น เทคนิคที่มีประโยชน์ที่สุดในการทำงานเป็นทีม	3.94	0.66	มาก
4. มีการแบ่งปัญหาระหว่างหัวหน้าทีมงานและ สมาชิก	3.82	0.74	มาก
รวม	3.91	0.71	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกมีอิสระในการพูดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ที่สุดในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.94$) และสมาชิกทุกคนคำนึงถึงผลงานเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีการแบ่งปัญหาระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 10 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ภายในกลุ่ม	3.63	0.86	มาก
2. ผู้นำต้องมีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง และทีมงาน	4.01	0.73	มาก
3. ใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องช่วยให้ได้ รับผลของการสำเร็จของการทำงานและผู้ได้รับ มอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง	3.96	0.67	มาก
4. พร้อมทั้งจะแสดงความสามารถให้ได้รับ ความไว้วางใจ	3.95	0.68	มาก
5. มีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานเป็นทีม	4.01	0.70	มาก
6. ยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม	3.99	0.70	มาก
7. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงาน	3.99	0.70	มาก
รวม	3.93	0.73	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ ผู้นำต้องมีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเองและทีมงาน ($\bar{X} = 4.01$) และการยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงาน ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 11 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและ วิธีการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ	4.00	0.69	มาก
2. สร้างความเข้าใจว่าความหมายนั้นจะทำให้บรรลุ ตามแผนที่กำหนด	3.88	0.66	มาก
3. การตรวจทบทวนผลงานและวิธีการทำงานช่วย ในการปรับปรุง การตัดสินใจ	3.89	0.64	มาก
4. ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนมากขึ้น	3.95	0.67	มาก
5. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทีม	3.83	0.70	มาก
รวม	3.91	0.67	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงานทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา คือ ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนมากขึ้น ($\bar{X} = 3.95$) และการตรวจทบทวนผลงานและวิธีการทำงานช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.89$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทีมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 12 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการพัฒนาดตนเอง

สภาพการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาดตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. ทีมงานให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนหรือของทีม	3.90	0.72	มาก
2. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติและหน่วยงานของตน	4.04	0.67	มาก
3. จัดการอบรม/ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อหาวิธีแก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.07	0.69	มาก
4. มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่แตกต่างกันไปจากงานประจำเพื่อพัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.93	0.69	มาก
5. มีการให้คำแนะนำแก่บุคลากรโดยสร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องแก่ตนเอง	3.89	0.68	มาก
รวม	3.97	0.69	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาดตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับจัดการอบรม / ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.07$) รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติและหน่วยงานของตน ($\bar{x} = 4.04$) และมอบหมายงานหรือหน้าที่ที่แตกต่างกันไปจากงานประจำ เพื่อพัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

($\bar{x} = 3.93$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีการให้คำแนะนำแก่บุคลากร โดยสร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.89$)

ตารางที่ 13 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. การกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจ	3.91	0.69	มาก
2. สมาชิกในทีมเข้าใจปัญหาและความคิดเห็นของคนอื่นพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น	3.87	0.70	มาก
3. มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.76	มาก
4. มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างนั้น	3.89	0.68	มาก
รวม	3.88	0.70	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.91$) รองลงมา คือ ทำมีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างนั้น ($\bar{x} = 3.89$) และสมาชิกในทีมเข้าใจปัญหาและความคิดเห็นของคนอื่นพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น ($\bar{x} = 3.87$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.87$)

ตารางที่ 14 สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติงาน
1. มีการสื่อสารสองทางในที่ทำงาน	3.93	0.73	มาก
2. มีการใช้เทคนิคการสื่อสารในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	3.73	0.89	มาก
3. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีข้อกำหนด ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.94	0.73	มาก
4. ใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ	4.02	0.73	มาก
5. การติดต่อสื่อสารเหมาะสมกับรูปแบบและ สถานการณ์	4.06	0.75	มาก
รวม	3.93	0.78	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีกลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเหมาะสมกับรูปแบบและสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.06$) รองลงมาคือ ใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{x} = 4.02$) และการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{x} = 3.94$) ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการสื่อสารในการแก้ปัญหความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.73$)

ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา
และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
จำแนกตามอายุ

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านบทบาทต่างที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	17.88	3	5.96	0.69
	ภายในกลุ่ม	1179.77	137	8.61	
	รวม	1197.66	140		
2. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	34.64	3	11.54	1.03
	ภายในกลุ่ม	1522.56	137	11.11	
	รวม	1557.20	140		
3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	27.76	3	9.25	1.42
	ภายในกลุ่ม	892.96	137	6.51	
	รวม	920.73	140		
4. ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ระหว่างกลุ่ม	7.26	3	2.42	0.42
	ภายในกลุ่ม	783.94	137	5.72	
	รวม	791.20	140		
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	42.18	3	14.06	1.42
	ภายในกลุ่ม	1355.69	137	9.89	
	รวม	1397.88	140		
6. ด้านกระบวนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	17.93	3	5.97	1.04
	ภายในกลุ่ม	786.33	137	5.74	
	รวม	804.27	140		
7. ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	65.11	3	21.70	1.22
	ภายในกลุ่ม	2419.91	137	17.66	
	รวม	2485.03	140		

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	31.08	3	10.36	1.21
	ภายในกลุ่ม	1167.76	137	8.52	
	รวม	1198.85	140		
9. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	50.08	3	16.69	1.97
	ภายในกลุ่ม	1157.83	137	8.45	
	รวม	1207.91	140		
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	30.67	3	10.22	1.75
	ภายในกลุ่ม	796.36	137	5.81	
	รวม	827.03	140		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	59.09	3	19.69	2.19
	ภายในกลุ่ม	1231.90	137	8.99	
	รวม	1290.99	140		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3209.59	3	1069.86	1.41
	ภายในกลุ่ม	103608.15	137	756.26	
	รวม	106817.75	140		

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ข้าราชการครูมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู จำแนกตาม
ระดับการศึกษา

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านบทบาทหน้าที่สมดุลง	ระหว่างกลุ่ม	4.97	2	2.48	0.28
	ภายในกลุ่ม	1192.69	138	8.64	
	รวม	1197.66	140		
2. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	22.26	2	11.13	1.00
	ภายในกลุ่ม	1534.93	138	11.12	
	รวม	1557.20	140		
3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	6.23	2	3.11	0.47
	ภายในกลุ่ม	914.50	138	6.62	
	รวม	920.73	140		
4. ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ระหว่างกลุ่ม	2.87	2	1.43	0.25
	ภายในกลุ่ม	788.32	138	5.71	
	รวม	791.20	140		
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	.42	2	.21	0.02
	ภายในกลุ่ม	1397.45	138	10.12	
	รวม	1397.88	140		
6. ด้านกระบวนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	12.10	2	6.05	1.05
	ภายในกลุ่ม	792.16	138	5.74	
	รวม	804.27	140		
7. ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	20.97	2	10.49	0.58
	ภายในกลุ่ม	2464.05	138	17.85	
	รวม	2485.03	140		
8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	12.25	2	6.12	0.71
	ภายในกลุ่ม	1186.59	138	8.59	
	รวม	1198.85	140		

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
9. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4.11	2	2.05	0.23
	ภายในกลุ่ม	1203.79	138	8.72	
	รวม	1207.91	140		
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	3.05	2	1.52	0.25
	ภายในกลุ่ม	823.98	138	5.97	
	รวม	827.03	140		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	25.20	2	12.60	1.37
	ภายในกลุ่ม	1265.78	138	9.17	
	รวม	1290.99	140		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	582.71	2	291.35	0.37
	ภายในกลุ่ม	106235.04	138	769.81	
	รวม	106817.75	140		

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพการทำงานเป็นของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู จำแนกตาม
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
ด้านบทบาทหน้าที่สมดุ	ระหว่างกลุ่ม	2.81	3	0.93	0.10
	ภายในกลุ่ม	1194.84	137	8.72	
	รวม	1197.66	140		
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	41.021	3	13.67	1.23
	ภายในกลุ่ม	1516.18	137	11.06	
	รวม	1557.20	140		
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	5.56	3	1.85	0.27
	ภายในกลุ่ม	915.17	137	6.68	
	รวม	920.73	140		
ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ระหว่างกลุ่ม	6.67	3	2.22	0.38
	ภายในกลุ่ม	784.53	137	5.72	
	รวม	791.20	140		
ความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	17.58	3	5.86	0.58
	ภายในกลุ่ม	1380.30	137	10.07	
	รวม	1397.88	140		
ด้านกระบวนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.02	3	1.67	0.28
	ภายในกลุ่ม	799.24	137	5.83	
	รวม	804.27	140		
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	25.15	3	8.38	0.46
	ภายในกลุ่ม	2459.88	137	17.95	
	รวม	2485.03	140		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.30	3	2.76	0.31
	ภายในกลุ่ม	1190.54	137	8.69	
	รวม	1198.85	140		
9. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	5.77	3	1.92	0.21
	ภายในกลุ่ม	1202.14	137	8.77	
	รวม	1207.91	140		
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	1.64	3	0.54	0.09
	ภายในกลุ่ม	825.39	137	6.02	
	รวม	827.03	140		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	7.44	3	2.48	0.26
	ภายในกลุ่ม	1283.54	137	9.36	
	รวม	1290.99	140		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	495.70	3	165.23	0.21
	ภายในกลุ่ม	106322.05	137	776.07	
	รวม	106817.75	140		

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการครูมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 18 ปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

รายการ	ความถี่
1. ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน	12
2. ขาดการวางแผน และขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	10
3. มีภาระงานจำนวนมากเกินไปที่ต้องรับผิดชอบ	8
4. ขาดความรับผิดชอบในตนเองและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	8
5. ขาดภาวะความเป็นผู้นำที่ดีในการปฏิบัติงานเป็นทีม	7
6. ช่วงเวลาในการพบปะพูดคุยหรือปฏิบัติงานไม่ตรงกัน	5
7. ขาดบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการประสานงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน	4
8. ขาดความรู้ความเข้าใจในภาระงานที่ได้รับ	2

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน รองลงมา คือ ขาดการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และน้อยที่สุดคือการขาดความรู้ มีภาระงานจำนวนมากเกินไปที่ต้องรับผิดชอบ ขาดความรับผิดชอบในตนเองและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อกค์และฟรานซิส ของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาการปฏิบัติงาน ในการสร้างทีมงานของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด ของวูดค็อกค์และฟรานซิส ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
3. การเปิดเผย และการเผชิญหน้า
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง
6. กระบวนการทำงาน
7. ภาวะผู้นำ
8. การตรวจสอบทบทวนผลงาน
9. การพัฒนาตนเอง
10. ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกลุ่ม
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อกค์และฟรานซิส (Woodcock & Francis) ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู
3. เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานที่เหมาะสมของผู้บริหารต่อไปในอนาคต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 21 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 201 คน รวม 222 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหาร 20 คน และครูปฏิบัติการสอนจำนวน 121 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970 : 608 - 609) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยศึกษารูปแบบและวิธีการ จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้ตรง ประเด็นกับความต้องการของผู้วิจัยที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้องค์ประกอบในการสอบถาม ในการเก็บข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามถึงสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการครู ได้แก่ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อกค์และฟรานซิส (Woodcock & Francis) ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่าในด้านต่าง ๆ คือ

- 2.1 บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล
- 2.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- 2.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า
- 2.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 2.5 ความร่วมมือและความขัดแย้ง
- 2.6 กระบวนการทำงาน
- 2.7 ภาวะผู้นำ
- 2.8 การตรวจสอบทบทวนผลงาน
- 2.9 การพัฒนาตนเอง

2.10 ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกลุ่ม

2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วมาตรวจสอบความถูกต้อง และความเรียบร้อย จากนั้นได้นำมาจัดระเบียบข้อมูลเพื่อเตรียมการสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ Statistical Package for Social Science (SPSS) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1. ลงรหัสกำกับแบบสอบถาม
- 2. นำแบบสอบถามการปฏิบัติงานเป็นทีม มาตรวจให้คะแนนโดยกำหนดน้ำหนัก 5 ระดับ

ดังนี้

มีการปฏิบัติน้อยมาก	ให้	1	คะแนน
มีการปฏิบัติน้อย	ให้	2	คะแนน
มีการปฏิบัติปานกลาง	ให้	3	คะแนน
มีการปฏิบัติมาก	ให้	4	คะแนน
มีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้	5	คะแนน

3. นำคะแนนจากข้อ 1 มาหาค่าเฉลี่ยนำเสนอในรูปของตารางแล้วแปลความหมายของรายข้อรายด้านและโดยรวม โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังนี้

1.00 – 1.79	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อยมาก
1.80 - 2.59	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อย
2.60 – 3.39	หมายความว่า	มีการปฏิบัติปานกลาง
3.40 – 4.19	หมายความว่า	มีการปฏิบัติมาก
4.20 – 5.00	หมายความว่า	มีการปฏิบัติมากที่สุด

4. แปลงข้อมูลที่ได้เป็นรหัส (Code) แล้วบันทึกลงข้อมูลลงโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

5. วิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS แล้วนำผลที่ได้จากการประมวลข้อมูล (Print

out) มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ใช้ค่าความถี่และร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของ

ข้าราชการครูในเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน

งานเป็นทีมของข้าราชการครู

2. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขต

คลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู โดยใช้ค่า F – test

3. การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ใช้การวิเคราะห์ IOC (Index of Consistency) โดยใช้สูตร (สุวิมล ติรากานันท์

2546 : 143 - 144) ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

3.2 ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) วิเคราะห์ความเชื่อมั่น

ของแบบสอบถาม (บุญเทิด ภิญโญนนตพงษ์ 2545 : 131)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยของข้าราชการครู

สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า

1. ข้าราชการครูส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.66 จบการศึกษา

ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.56 และปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 65.25

2. การปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ($\bar{X} = 3.93$)

การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด

กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติ

งานอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ

โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกในทีมแต่ละคนต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเป็นเพื่อนร่วมงาน

2.2 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการเขียนวัตถุประสงค์สามารถพิจารณาสั่งการได้โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารทีมงานและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2.3 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับรู้จักให้อภัย รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวในการปฏิบัติต่อกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สมาชิกในทีมเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการของบุคคลอื่น

2.4 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.5 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทีมงานทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2.6 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเหมาะสม โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกมีอิสระในการพูดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับการเห็นพ้องต้องกันเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ที่สุดในการทำงานเป็นทีม

2.7 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับมีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้นำต้องมีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเองและทีมงาน

2.8 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการ เป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการ

ตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนมากขึ้น

2.9 สภาพการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการจัดการอบรม / ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติและหน่วยงานของตน

2.10 สภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือมีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่างนั้น

2.11 สภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสภาพการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเหมาะสมกับรูปแบบและสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะ (อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน) แตกต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการครูมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

4. ปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุดคือขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน รองลงมาคือขาดการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีภาระงานจำนวนมากเกินไปที่ต้องรับผิดชอบ ขาดความรับผิดชอบในตนเองและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิตคอกค์และพรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. สภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิตคอกค์และพรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและข้าราชการครู ซึ่งเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกัน โดยอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้ จากผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล (2540 : 79 - 85) ที่ว่าการสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญ และความจำเป็นในการทำงานเป็นทีม และการปรับบทบาทหัวหน้างานให้เป็นหัวหน้าทีมที่ดี รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมด้วย ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนทร จตุรพิตร (2544 : 140) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีการจัดแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

1.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ข้าราชการครูทุกคนจะดำเนินงานตามนโยบายการศึกษาของต้นสังกัด ซึ่งยึดนโยบายการศึกษาชาติเป็นแกนกลาง และสถานศึกษาก็ต้องกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและนโยบายการศึกษาแห่งชาติ โดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นสำคัญ โดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ซึ่งสุนันทา เลานันท์ (2544 (ข) : 126) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บรรยายการทำงานเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม มีการรับฟังซึ่งกันและกัน อีกทั้งสอดคล้องกับปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 31 - 56) ได้อธิบายคุณลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์

1.3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจุบันมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ การบริหารงานจึงผ่านตามหัวหน้งาน เช่น หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อมีการประชุมบุคลากรก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีการใช้มติการประชุมของเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ซึ่งสุนันทา เลานันท์ (2544 (ช) :119) ได้ให้ความเห็นว่า ควรมีการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานด้วยบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งยังมีความรับผิดชอบร่วมกันด้วย ดังนั้นทั้งสองกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มประสานงานติดต่อและสร้างสัมพันธ์อันดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น จึงส่งผลให้ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีการเปิดเผย และการเผชิญหน้ากันมากที่สุด

1.4 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในการปฏิบัติงานสมาชิกทุกคนจะมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทุกคนจะพูดได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบรายละเอียดโดยไม่ต้องกลัวผลกระทบ ทั้งการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ทำให้ทีมงานเกิดความพึงพอใจและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสิทธิโชค วรรณสันติกุล (2535 : 1 - 5) กล่าวว่า ความเชื่อใจกันเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานดำรงอยู่อย่างดี สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่มีผู้ใดคิดไม่ซื่อ แท้งกันข้างหลัง ที่สำคัญกว่านั้นคือหัวหน้ากับลูกทีมทั้งหลายควรเชื่อใจกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน และหัวหน้าควรไว้วางใจว่าลูกน้องจะทำหน้าที่ที่เขารับผิดชอบได้ โดยหัวหน้าไม่ต้องไปจู้จี้ให้ทำ

1.5 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและข้าราชการครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานมีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จึงมีเทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง สามารถบริหารความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าขึ้น ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ ฮาร์วูด (Harwood 1992 : 757) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

1.6 ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในปัจจุบันผู้บริหารจะไม่สั่งการหรือพิจารณาตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่จะใช้วิธีการระดมความคิดของผู้ร่วมงานแล้วจึงนำมาสรุปและพิจารณาสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทพร โชตินุชิต (2540 : 89 - 94) ที่กล่าวว่า กระบวนการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี บุตรธำรงค์ (2540 : 93 - 97) พบว่า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารจะนำความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณารูปและตัดสินใจสั่งการ

1.7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม เพื่อดึงความสามารถของบุคคลออกมา มีการมอบหมายงานแก่ทีมงานเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้ได้รับผลสำเร็จของการทำงาน และผู้ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง การบริหารงานมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเห็นพ้องต้องกันของทีมงานสอดคล้องกับการศึกษาของสาวิตรี บุตรธำรงค์ (2540 : 93 - 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารให้ความสนใจตัวผู้ร่วมงาน และให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น สะดวกสบายใจในการทำงาน และแนวคิดของเตือนใจ แวงวาม (2534 : 75) กล่าวว่า ผู้นำทีมที่ดีต้องเป็นทีมยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์เป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่มไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้ ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

1.8 ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระหว่างการทำงานเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันที่ และประเมินผลหลังการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบทบทวนว่างานที่ปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยทุกฝ่ายจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลร่วมกัน เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนพัฒนาและแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป โดยที่โรงเรียนจะใช้วิธีการทำงานแบบวงจรเดมมิง เป็นกระบวนการควบคุมงานให้ได้ผลดีที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้น คือ P (Plan) D (Do) C (Check) A (Action) และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของราชินี สิงห์บุญตา (2540 : 75 - 77) พบว่า ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีการตรวจสอบทบทวนการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ โดยระบบการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีการนำเสนอข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนา มีการกระจายอำนาจ กำหนดบทบาท และมีการติดตามผลการตรวจสอบงานอยู่ตลอดเวลา

1.9 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากกรุงเทพมหานครเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรจึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอทำให้ข้าราชการครูทุกคนได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งด้านการศึกษาต่อ การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเสริมความรู้และทักษะ

ไม่มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อนำความคิดเห็นนั้นไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซังเกี (Senge 1990 : 7 - 23) ที่เสนอในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับบุคคล ได้กล่าวไว้ว่า การที่ทุกคนพยายามพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงาน และในวิชาชีพของตน โดยองค์การมีบทบาทในการสร้างสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้แสดงออก รวมทั้งนำความรู้มาปรับใช้กับงานที่ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.10 ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งการปฏิบัติงานในโรงเรียนทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจการแก้ปัญหา ทีมงานมีความเข้าใจในบทบาทและความแตกต่างของบุคคล และสามารถใช้ความต่างต่างนั้น มาสร้างประโยชน์ให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของฮาร์วูด (Harwood 1992 : 757) พบว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกันมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

1.11 ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การบริหารงานในโรงเรียนจะใช้การติดต่อสื่อสารทั้ง 2 วิธีคือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยกำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และแบบไม่เป็นทางการสื่อสารโดยการพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานและอาศัยความสนิทสนมส่วนตัว เพื่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทำให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร จตุรพิรพร (2543 : 139) พบว่า ในการปฏิบัติงานเป็นทีมการติดต่อสื่อสารที่ดีใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารในระดับเดียวกันอยู่ในระดับที่ดี

2. ในการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะของข้าราชการครู พบว่า ไม่แตกต่างกันเนื่องจากกรุงเทพมหานครส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการพัฒนาแบบทำงานเป็นทีมจึงได้จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และส่งเสริมการศึกษาต่อ โดยมุ่งเน้นการนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์มาพัฒนางานในระบบการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

3. ปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในส่วนที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน เนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนต้องรับงานนโยบายจากหน่วยงานอื่น ๆ มาปฏิบัติเป็นจำนวนมาก เช่น โครงการกำจัดขยะป้องกันไข้เลือดออก โครงการรณรงค์ต่อต้านโรคเอดส์ของกระทรวงสาธารณสุข โครงการโรงเรียนสีฟ้าเพื่อรณรงค์ในเรื่องสิทธิผู้บริโภคของกระทรวงพาณิชย์ โครงการโรงเรียนสีขาวเพื่อต่อต้านยาเสพติดของกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น จากงานนโยบายที่มากขึ้น เหล่านี้จึงทำให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกันมีน้อยลง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทีมงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารและข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน เข้าใจตรงกันและนำสู่การปฏิบัติได้จริง
2. มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการทำงานเป็นทีม
3. ใช้กลยุทธ์ในการวางแผนบริหารทรัพยากร และเวลาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ
4. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่งเสริมการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ
5. มีการตรวจสอบทบทวนผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรทำการวิจัยการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมทุกโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนในสังกัด

กรุงเทพมหานครกับโรงเรียนในสังกัดอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ชาติติยา กรรณสูต. การทำงานเป็นทีมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2528.
- คมเพชร ฉัตรศุภกุล. "กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน," ใน เอกสารคำสอนวิชาแนะแนว 313. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2534.
- จุฑา เทียนไทย. "นายญี่ปุ่นมองลูกจ้างไทยอย่างไร," กรุงเทพฯธุรกิจ. (2535) : 33.
- จุมพฎา พริยวงษ์. ปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน. สารนิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน . กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2536.
- ชุติมา มาลัย. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เตือนใจ แวงงาม. รูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล กทม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2534.
- ทศนา แหมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2522.
- เทียน ทองแก้ว. "ทีมงาน," วารสารครู. 26 (เมษายน 2537) : 42 - 44.
- ธเนศ ขำเกิด. รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม. กรุงเทพฯ : หน่วยงานศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2539.
- นันทพร โชติณัฐิต. การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- นิพนธ์ จิตต์ภักดี. "การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ," วารสารข้าราชการ. 2 (2538) : 18.
- บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องการประเมินผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2545.
- ประยุทธ สุวรรณโกตา. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," วารสารพัฒนาชุมชน. 32, 5 (พฤษภาคม 2536) : 17 - 18.

นม ลิ้มอารีย์. กลุ่มสัมพันธ์. มหาสารคาม : ปรีดาออฟเซต, 2529.

วรัตน์ รัตนาคินทร์. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคม

สงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลินิกยาเสพติดกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2528.

ชนี สิงห์บุญตา. การทดลองกิจกรรม 5 ส. ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการมี

ส่วนร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.

ชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : บริษัท ดีไลต์, 2535.

..... หัวหน้างานยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ จำกัด, 2536.

วรัตน์ มะลิสวรรณ. "โรคทีมงานเสีย," วารสารข้าราชการ. 2 (มีนาคม - เมษายน 2538) : 52 - 53.

วิวัฒน์ ไรยสกุล. "มาทำงานเป็นทีมกันเถอะ," วารสารประชากรศึกษา. (กรกฎาคม 2527) :

12 - 13.

วิระวัฒน์ พงษ์พยอม. ทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 2521.

ศราวุธ อินทระเสน. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการ

ปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัด

สุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2538.

สรวิตรี บุตรธำจารย์. การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันศึกษา

เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : บริษัท อักษราพัฒนา จำกัด, 2530.

..... แนวทางในการทำงานเป็นทีมและข้อสรุปในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมี
ประสิทธิภาพของทีมงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535. (อัดสำเนา)

สิริวรรณ จันทรมิมล. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติ

งานวิชาการแตกต่างกันในเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

สุนันทา เลานันทน์. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์, 2544 (ก).

..... การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บู้คส์ไตร์, 2544 (ข).

สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล. การพัฒนาทีมงานในองค์การกรณีศึกษา : ส่วนงานจัดฝึกอบรม

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนา
บริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมปิติ, 2536.

สุวิมล ตีรกานันท์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546.

สุนทร จตุรพิทพร. การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
ตามแนวคิดของ วัตคอกค์ และฟรานซิส. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2543.

สำนักงานเขตคลองสาน. สถิติจำนวนข้าราชการครูในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : สำนักงานเขตคลองสาน, 2546.

อนันต์ ศิริภัสราภรณ์. WORKSHOP ปฏิรูปการบริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2546. (อัดสำเนา).

อรุณ รักรธรรม. การพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2533.

อัสมา เสี่ยงหลาย. การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, 2545.

อุทัย บุญประเสริฐ. กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

อุทัยวรรณ ลิ้มปทยาพร. การศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมพัฒนาชุมชนระดับ
อำเภอในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538.

อำไพ โปชะกฤษณะ. การสร้างทีมงานในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุน
หลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2534.

Adair, J. Effective Teambuilding. Aldershot, London : Gower, 1986.

Austrian, B. "Report on Styles, Attitudes, and Values of Top Team Members," *Journal of
Managerial Psychology*. 8 (April 1993).

Bem, D.J. Beliefs, Attitudes, and Human Affairs. Belmont, Cal. : Brooks / Cole., 1970.

- Bemowski, K. "What Makes American Teams Tick ?," *Journal of Quality Progress*.
28 (January 1995).
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. *The Managerial Grid*. Houston, Tex : Gulf, 1964.
- Caudron, S. "Teamwork Takes Work," *Personnel Journal*. 73 (February 1994) : 73.
- Convin, T.J. & Kilmann, R.H. *A Profile of Large Scale Change Programs*. In Dennis F.R. (ed.) *Southern Management Proceeding*, 1989.
- Coghlan, D. "Managing Organizational through Teams and Groups," *Leadership & Organizational Journal*. 15 (February 1994) : 15.
- Cronbach, L. *The Dependability of Behavioral Measurements Theory of Generalizability for Scores and Profiles*. New York : Willey, 1972.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. *Human Behavior at Work : Organization Behavior*. 7th ed. Singapore : McGraw Hill. Inc. 1985.
- DeCaro, J.J. "Group Management : The Administrative Team and Supporting Theory," *Dissertation Abstracts International*. 37, 3 (September 1976) : 1321 - A.
- Edwards, A.L. *Techniques of Attitude Scales Construction*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1975.
- Fishbein, M. & I. Ajzen. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Readings. MA. : Addison - Wesley, 1975.
- Glenn, P.M. *Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco : Jossey - Bass Inc. Publishers, 1990.
- Insko, C.A. *Theories of Attitude Change*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1967.
- Harwood, S. G. *Teambuilding and the Process of Change : Change Process (CD-ROM)*. Abstracts from ProQuest File : Dissertation Abstract Item : 9217641, 1992.
- Hersey, P. H. & Blanchard. *Management of Organization Behavior*. 2d ed. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall, 1974.
- Kezsbom, D. "Are You Really Ready to Build a Project Team ?," *Industrial Engineering*. 22 (September 1990) : 50 - 55.
- Krejcie, R. V. & Morgan, E.W. *Educational Psychological Measurement*. 1970.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. New York : McGraw - Hill, 1961.
- Malcolm, P. *Working in Teams*. London : The Macmillan Press Ltd., 1982.

- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw - Hill, 1960.
- Parker, G. M. *Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif. : Jossey - Bass, 1990.
- Rentsch, Jr., T.S. Heffner & L.T. Duffy. "What You Know is What You Get from Experience - Team Experience Related to Teamwork Schemas," *Journal of Group & Organization Management*. 19 (December 1994) : 19.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline*. London : Century Business, 1990.
- Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership*. New York : Free Press, 1974.
- Stott, K. & Walker, A. *Teams : Teamwork and Teambuilding*. Singapore : Simon & Schuster (Asia) Pte, 1995.
- Snyder, K. *Competency Training for Managing Productive School*. San Diego, Calif. : Harcourt Brace Jovanovich, 1988.
- Thamhain, H. " Managing Technologically Innovative Team Efforts toward New Product Success," *Journal of Product Information Management*. 7 (January 1990) : 5 – 18.
- Thomas, K. " Conflict and Conflict Management," in M.D. Dunnett ed. *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. Chicago, Ill. : Rand McNally, 1976.
- Woodcock, M. & Francis, D. *Teambuilding Strategy*. Hampshire : Gower, 1994.
- Zennie, Z. A. *Team Building in a Corporate Setting*. (CD-ROM). Abstract from : ProQuest File : Dissertation Abstract Item : 9200468, 1992.
- Wright, P. "A Voluntary Approach to Training for Quality," *Journal of European Industrial Training*. 18 (July 1994).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|----------------------|-----------------|---|
| 1. ดร.วิโรจน์ | วัฒนานิมิตกุล | ประธานโปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอน |
| 2. อาจารย์อุดมศักดิ์ | นาดี | หัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผลสำนักการศึกษา
กรุงเทพมหานคร |
| 3. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมสาธิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |

บส.0564.07/1/74



สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

12 มีนาคม 2547

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตกุล ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรฯ สาขาหลักสูตรและการสอน

ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธาราม ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์
"สภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิธาคคักของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์ | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ | กรรมการควบคุม |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ
ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ
ทางสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)

รณกรวิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521

บส.0564.07/1/74



สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

12 มีนาคม 2547

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

นายอุดมศักดิ์ นาคี หัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผล กองวิชาการ กทม.

ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธาราม ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์
“สภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิธาค็อกซ์ของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร” ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏ
สมเด็จพระเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์ | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.เสรี | กรรมการควบคุม |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ
ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ
สูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรยุทธ์ ศรีสุขจร)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)

กรมวิชาการบริหารการศึกษา

ศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

สาร 0-2890-2000 ต่อ 521

.0564.07/1/74



สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

12 มีนาคม 2547

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

นายทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสาธิตบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
มาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธาราม ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์
"สภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูตคือคักของข้าราชการครูสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์ | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.เสรี | กรรมการควบคุม |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ
ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ
สูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)

กรมวิชาการบริหารการศึกษา

ศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

สาร 0-2890-2000 ต่อ 521

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง
การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวีตคอกค์และฟรานซิส
ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติเป็นทีมของข้าราชการ
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการครู ได้แก่ อายุ
การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดของวีตคอกค์
และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ลักษณะเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ คือ

ถ้าตอบในช่อง 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

ถ้าตอบในช่อง 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ มาก

ถ้าตอบในช่อง 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ถ้าตอบในช่อง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ น้อย

ถ้าตอบในช่อง 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ น้อยมาก

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
เป็นทีม ลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

2. ในการตอบแบบสอบถาม โปรดตอบตามความเป็นจริงและตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปวิเคราะห์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำผลการวิจัย
ไปพัฒนางานต่อไปโดยการรายงานผลจะเสนอเป็นภาพรวมและจะไม่มีผลกระทบต่อนท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวิธคอกค์และฟรานซิส
ของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็น
จริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังนี้

1. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 31 - 39 ปี

☐ 40 - 49 ปี

☐ 50 ปี ขึ้นไป

2. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 1 - 2 ปี

☐ 3 - 4 ปี

☐ 5 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร และหัวหน้าสายชั้น หรือ หัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงานต่อการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
1	บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล					
	สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง					
	สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
	มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้					
	สมาชิกในทีมประกอบด้วยบุคลากรที่มีความถนัดในงานแต่ละด้านแตกต่างกัน					
2	ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
	วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
	ผู้บริหารทีมงาน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
	การกำหนดจุดมุ่งหมายเน้นที่ผลงานมากกว่าการกระทำ					
	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจที่ตรงกัน					
	มีการเขียนวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร					
	วัตถุประสงค์นำไปสู่การปฏิบัติได้					
	การเขียนวัตถุประสงค์สามารถพิจารณาสั่งการได้โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ					
	การเปิดเผยและการเผชิญหน้า					
	สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
3	การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น					

5 มีการปฏิบัติมากที่สุด 4 มีการปฏิบัติมาก 3 มีการปฏิบัติปานกลาง
2 มีการปฏิบัติน้อย 1 มีการปฏิบัติน้อยมาก

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงานต่อการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
3	สมาชิกในทีมเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะและความต้องการของบุคคลอื่น ๆ					
4	รู้จักการให้อภัย รู้จักการผ่อนสั้นผ่อนยาวในกาปฏิบัติงานต่อกัน					
	4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน					
1	สมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่รับผิดชอบ					
2	สมาชิกในทีมรู้สึกที่สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ทั้งดีและไม่ดี					
3	ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน					
4	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
	5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์					
1	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
2	ทีมงานทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					
3	ผู้นำกลุ่มหรือทีมทำงานหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ					
4	มีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของการทำงานเป็นทีมโดยใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน					
5	อาศัยบุคคลที่สามมาช่วยเหลือถ้าเห็นว่าจะเป็นประโยชน์					
	6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม					
1	สมาชิกทุกคนคำนึงถึงผลงานเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจดำเนินงาน					
2	สมาชิกมีอิสระในการพูด					
3	การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับการเห็นพ้องต้องกันเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ที่สุดในการทำงานเป็นทีม					

5 มีการปฏิบัติมากที่สุด 4 มีการปฏิบัติมาก 3 มีการปฏิบัติปานกลาง

2 มีการปฏิบัติน้อย 1 มีการปฏิบัติน้อยมาก

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน ต่อการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
4	มีการแบ่งปัญหาระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิก					
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม						
1	มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม					
2	ผู้นำต้องมีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเองและทีมงาน					
3	ใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องช่วยให้ได้รับผลของการสำเร็จของการทำงานและผู้ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง					
4	พร้อมที่จะแสดงความสามารภให้ได้รับความไว้วางใจ					
5	มีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานเป็นทีม					
6	ยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม					
7	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน					
8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน						
1	การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ					
2	สร้างความแน่ใจว่าความพยายามนั้นจะทำให้บรรลุตามแผนที่กำหนด					
3	การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจ					
4	ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนมากขึ้น					
5	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทีม					
9. การพัฒนาตนเอง						
1	ทีมงานให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนหรือของทีม					
2	ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติและหน่วยงานของตน					

5 มีการปฏิบัติมากที่สุด 4 มีการปฏิบัติมาก 3 มีการปฏิบัติปานกลาง

2 มีการปฏิบัติน้อย 1 มีการปฏิบัติน้อยมาก

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน ต่อการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
3	จัดการอบรม/ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อหาวิธีแก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
4	มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่แตกต่างไปจากงานประจำเพื่อพัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
5	มีการให้คำแนะนำแก่บุคลากรโดยสร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องแก่ตนเอง					
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม						
1	การกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจ					
2	สมาชิกในทีมเข้าใจปัญหาและความคิดเห็นของคนอื่นพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น					
3	มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง					
4	มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่างนั้น					
11 การติดต่อสื่อสารที่ดี						
1	มีการสื่อสารสองทางในทีมงาน					
2	มีการใช้เทคนิคการสื่อสารในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
3	การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
4	ใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
5	การติดต่อสื่อสารเหมาะสมกับรูปแบบและสถานการณ์					
5 มีการปฏิบัติมากที่สุด 4 มีการปฏิบัติมาก 3 มีการปฏิบัติปานกลาง 2 มีการปฏิบัติน้อย 1 มีการปฏิบัติน้อยมาก						

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานเป็นทีม

3.1 ท่านคิดว่า การบริหารงานในหน่วยงานของท่านมีปัญหาต่อการสร้างทีมงานหรือไม่

3.2 ข้อเสนอที่ท่านคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการสร้างทีมงาน

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ค
ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล : นางปิ่นแก้ว เสียงเย็น
วันเดือนปีเกิด : 28 ตุลาคม 2500
ที่อยู่ปัจจุบัน : 29/152 หมู่บ้านวรารมย์เพชรเกษม 81 แขวงบางบอน
เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2522 อาจารย์โรงเรียนอานวยศิลป์ธนบุรี
พ.ศ. 2523 รับราชการครู โรงเรียนวัดแสนเกษม สำนักงานเขตหนองจอก
พ.ศ. 2526 ปฏิบัติราชการสายการสอน โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา
สำนักงานเขตบางขุนเทียน
พ.ศ. 2535 ปฏิบัติราชการสายการสอน โรงเรียนวัดประยูรวงศ์
สำนักงานเขตธนบุรี
พ.ศ. 2543 ปฏิบัติราชการสายบริหาร ตำแหน่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ -
ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี สำนักงานเขตบางกอกใหญ่
พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน ปฏิบัติราชการสายบริหาร ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ -
ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนวัดสุทธาราม สำนักงานเขตคลองสาน

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2511 ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนเจริญเวชวิทยา
อำเภอพนพิณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2514 ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนมานิตานุเคราะห์
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2517 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสตรีสุราษฎร์ธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2521 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูธนบุรี
กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2527 ศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช