
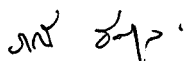


หัวข้อการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา
บริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวลลิตา ศรีสัมพันธ์
แขนงวิชา วิทยาการจัดการ
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

 ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 9 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา บริษัทเครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวลลิตา ศรีสัมพันธ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจของประชากร บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพของทีมงาน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติแบบที และแบบเอฟ

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน โดยมีเพศ และสถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่าง ปัจจัยทางการจัดการบริหารอันได้แก่ ความรอบคอบในการพิจารณา การประนีประนอม การต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การตรวจสอบการทำงาน การกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน การประสานงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในงานที่ทำ ความเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทจะต้องสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และพบว่าพนักงานยังขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงควรให้การฝึกอบรม และเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานให้รองรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการทำงานกับคนหมู่มาก บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับปรุงในจุดนี้เพราะการปฏิบัติของบริษัทส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติงานกันเป็นทีม ดังนั้น บริษัทควรให้พนักงานฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานให้ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน การสร้างทีมงาน บริษัทเครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของงานวิจัยฉบับนี้เป็นผลมาจากการได้รับคำปรึกษา แนะนำ และความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้า และมีประสบการณ์ในการทำงานวิจัยครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณ คุณกิตติพงษ์ เครือสนธิ คุณภีรวัฒน์ นนทะโชติ คุณกนกวรรณ ขวัญแก้ว คุณปรีชา นิธิโรจน์ปัญญา คุณชนกร สุขสนั่น คุณยุริสา ไบรอัน คุณเดวิด ไบรอัน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้ยังขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ทุกๆ ท่าน ที่อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีสำหรับความสำเร็จในการทำการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ บิดา มารดา พี่น้องในครอบครัว ที่ได้อบรมสั่งสอน ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจด้านการศึกษา ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลให้การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ลลิตา ศรีสัมพันธ์

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน	10
ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน	12
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน	13
ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	23
เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาของทีมงาน	29
ข้อจำกัดในการสร้างทีมงาน	32
ประวัติความเป็นมาของบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
การวิเคราะห์ข้อมูล	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
สรุปการวิจัย	77
อภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	85
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	90
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	92
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	93
- ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	95
ประวัติผู้ศึกษา	96

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร	49
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความรอบคอบในการพิจารณา	51
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความประนีประนอม	52
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในการต้องการการยอมรับจากผู้อื่น	53
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน	54
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในการตรวจสอบการทำงาน	55
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน	56
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในการประสานงาน	57
ตารางที่ 4.9	ตารางค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความคิดสร้างสรรค์	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ.....	59
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงาน ในด้านความเป็นผู้นำ.....	60
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน.....	61
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา.....	62
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน.....	63
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....	64
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน.....	65
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงานด้านการติดต่อสื่อสาร.....	67
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงานด้านการพัฒนาตนเอง.....	68
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงานด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก.....	69
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงานด้านการดำเนินการที่ราบรื่น.....	70
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัดที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงานด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสม.....	71
ตารางที่ 4.23	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานตามเพศและผลการทดสอบสมมติฐาน.....	72
ตารางที่ 4.24	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานตามรายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน.....	73
ตารางที่ 4.25	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน.....	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	6
ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของเบลคและมูตัน	11

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า (สุนันทา เลาहनันท์ 2540,13) การบริหารงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำต้องมีทีมงานเพื่อทำหน้าที่แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วง เช่น การลดความสูญเสียในการผลิต การปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยทีมงานนี้ควรมีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2540 : 22-25) การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม นับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรย่อมทำให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคอันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติงานเป็นทีม (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 267) เพราะการบริหารงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ความพร้อมขององค์กรจึงอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นในการนำเทคนิคการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง เพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น การให้บริการที่รวดเร็วขึ้น ช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการให้บุคลากรมีความร่วมมือ ประสานการทำงานและรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรในรูปแบบทีมงาน มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ยอมรับเป้าหมาย ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ สามารถตัดสินใจในสิ่งที่

เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ซึ่งสามารถพูดคุย ปรีกษาหารือร่วมกันอย่างเปิดเผย ให้ความไว้วางใจกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้า การแข่งขัน และการเรียนรู้ บุคคลและองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ตลอดไปนั้นจะต้องได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งจะมีวิธีคิดและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นอย่างดี (วีรวิฑูร มาณะศิริานนท์ และ ยุดา รักไทย 2542,11)

การสร้างทีมงานเป็นหลักในการระดมสมอง โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทีมงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาให้มากขึ้น (ศักรินทร์ สุวรรณรัตน์ 2539 : 25-31) โดยพยายามนำกลยุทธ์การบริหารงานหลายๆ รูปแบบมาใช้ เช่น การพัฒนาองค์กร (Organization Development) กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Circles) และการสร้างทีมงาน (Building Team Work) เป็นต้น แต่ก็พบว่า บางครั้งก็สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ บางครั้งก็ล้มเหลว ซึ่งความล้มเหลวดังกล่าวอาจเนื่องมาจากบุคคลบางคนอาจขาดจิตสำนึกในการทำงาน เป็นทีม มุ่งตนเองเป็นสำคัญ หรือ อาจเกิดความเชื่อที่ว่า การทำงานคนเดียวมีความคล่องตัว มีอิสระ สบายใจ และได้รับผลตอบแทนเต็มที่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลในการทำงานทั้งสิ้น เป็นเพราะบุคคลขาดจิตลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และขาดความผูกพันต่อองค์กร เล็งเห็นประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ จึงทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากบุคคลเป็นผู้มีจิตลักษณะที่เข้มแข็ง มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความเชื่อมั่นในผลของการกระทำของตนมากกว่าโชคชะตา รวมทั้งเป็นผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีสุขภาพจิตที่ดี และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ย่อมสามารถปรับตัวร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัฐสวรรณค์ วรรณสุทธิ 2540)

ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลักสำคัญสองด้านด้วยกันคือ การจัดการเกี่ยวกับภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกที่เป็นตัวคน และวัตถุประสงค์ประสานเข้าด้วยกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องจัดการเกี่ยวกับภายนอกเพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปโดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์ 2539,29) ตลอดจนต้องมีการวางแผนในการบริหารองค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในด้านนโยบาย เป้าหมาย ลักษณะวิธีการดำเนินงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ในด้านความรู้ ทักษะ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะความสำเร็จของงานนั้น ไม่สามารถจะเกิดขึ้นจากบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการดำเนินการคนเดียวขาดกำลัง (Strength) ความสามารถ (Ability)

เวลา (Time) และศักยภาพ (Potentials) ที่จะลงมือปฏิบัติให้กิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ (พยอม วงศ์สารศรี 2534,34) แนวคิดการสร้างการทำงานเป็นทีม จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลาย มิใช่เป็นเพียงนิยมทำตามกัน โดยทั่วไป แต่สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้จริง เพราะเป็นกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ให้เรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างทีมทั้งของตนเองและขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Varney Glenn 1977, 152) ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานอัน ได้แก่ บุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยทางสังคมและองค์ประกอบทางการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีความสำคัญในอันที่จะส่งเสริมให้งานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การมีสถานที่ประชุมไว้สำหรับร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบปะ สนทนา รับฟังข้อมูลข่าวสาร ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและยังเป็นการนำปัญหามาร่วมกันคิดและแก้ไขเป็นการพัฒนาให้สมาชิกกล้าพูดกล้าแสดงออก ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสนับสนุนในด้าน สภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งรวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายข้ามศีรษะ คอมพิวเตอร์เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้มากยิ่งขึ้น ปัจจัยทางสังคมก็มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย สัมพันธภาพของสมาชิกที่มีความไว้วางใจ ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ดำเนินธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทเครื่องดื่มเป็นหลัก เริ่มก่อตั้งตั้งแต่ปี 2499 เป็นต้นมา (บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด. 2549) ในปัจจุบันมีบริษัทในเครือ 2 บริษัท คือ บริษัท ที.ซี. ฟาร์มาชูติคอล จำกัด และ บริษัท เดอเบล จำกัด ซึ่งทั้ง 2 บริษัท อยู่ภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดจากสำนักงานใหญ่ พนักงานของบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด มีทั้งสิ้น 250 คน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ในการทำงานร่วมกันของพนักงานแต่ละระดับในบริษัทนั้น เกิดปัญหาขึ้นทั้งปัญหาเล็กและใหญ่ แต่ปัญหาหลักที่เห็นได้ชัดก็คือ ปัญหาเรื่องการสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ขาดการร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ (รายงานการประชุมประจำเดือนพฤษภาคม บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด. 2550)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมให้งานสำเร็จลุล่วงดียิ่งขึ้น โดยพนักงานบริษัท

เครื่องคัมภีระทิงแดง จำกัด ที่เป็นสมาชิกในทีมจะมีการวางแผนร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดภาวะการตั้งเครียดจากแนวความคิด เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพของทีมงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัท เครื่องคัมภีระทิงแดง จำกัด มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

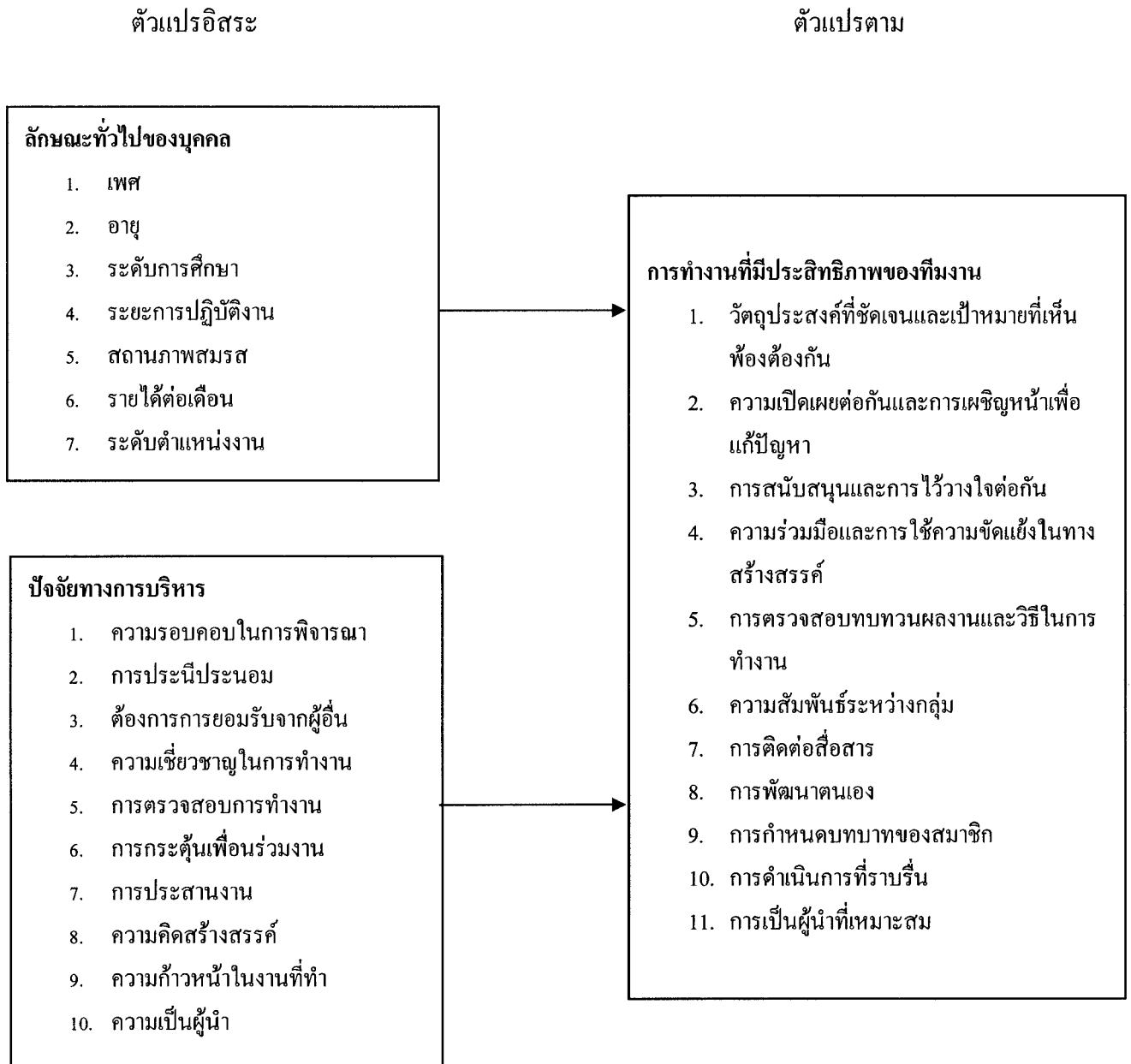
1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท เครื่องคัมภีระทิงแดง จำกัด ซึ่งมีจำนวน 250คน (ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2550)
2. ระยะเวลาในการวิจัย คือ เดือนกรกฎาคม 2550 – ตุลาคม 2550
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
 - 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ลักษณะทั่วไปของพนักงาน บริษัท เครื่องคัมภีระทิงแดง จำกัด และ ปัจจัยทางการบริหาร 10 ด้าน
 - 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างทีมงานตามองค์ประกอบที่เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 11 ด้านคือ
 - 3.2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
 - 3.2.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

- 3.2.3 การสนับสนุนและการไว้ใจใจต่อกัน
- 3.2.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 3.2.5 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน
- 3.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
- 3.2.7 การติดต่อสื่อสาร
- 3.2.8 การพัฒนาตนเอง
- 3.2.9 การกำหนดบทบาทของสมาชิก
- 3.2.10 การดำเนินการที่ราบรื่น
- 3.2.11 การเป็นผู้นำที่เหมาะสม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรณีศึกษา บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ” สามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่ดีจะต้องเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานกลุ่ม

2. การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยยึดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 11 ประการ

2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสร้างความผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

2.2 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

2.3 การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การส่งเสริมสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

2.4 ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร

2.5 การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การจัดระบบการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ทบทวนความผิดพลาด ระหว่างการทำงาน และภายหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี หมายถึง การจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม โดยมีความเข้าใจและการยอมรับ ตลอดจนการช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม ซึ่งปราศจากการแข่งขัน

2.7 การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดระบบ

การสื่อสารที่ทันสมัย ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งข่าวสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน รวมทั้งระบบตรวจทาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

2.8 การพัฒนาบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกของทีมงาน พัฒนาความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานด้วยตนเอง หรือหน่วยงานจัดให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพที่แตกต่างกันของสมาชิก นำมาปฏิบัติงานร่วมกัน

2.9 บทบาทที่สมดุล หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของบุคคล โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.10 การดำเนินการที่ราบรื่น หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น ได้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับวิธีการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน

2.11 ผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำตามความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน และผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุดกล่าวคือ ใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยใช้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

4. คุณลักษณะทางประชากร

หมายถึง องค์ประกอบทางด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ดังนี้

4.1 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด

4.2 อายุ หมายถึง อายุของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด

4.3 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของพนักงานในบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด

4.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่บุคคลเริ่มปฏิบัติงานใน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด

4.5 รายได้ต่อเดือน หมายถึง รายได้ทั้งหมดที่ได้รับต่อเดือนก่อนหักภาษีของ พนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด

4.6 ระดับตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต
2. ทำให้ทราบถึงรูปแบบการสร้างทีมงาน อาจเป็นการพัฒนา ปรับปรุง และมีส่วนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
3. นำผล ไปพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีจิตลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม
4. เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมให้เกิดผลสูงสุด และเป็นแนวทางให้กับองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
5. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในอนาคต
6. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
 - 1.1 ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน
 - 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน
 - 1.3 ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.4 เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาของทีมงาน
2. ข้อจำกัดในการสร้างทีมงาน
3. ประวัติความเป็นมาและการดำเนินการของบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

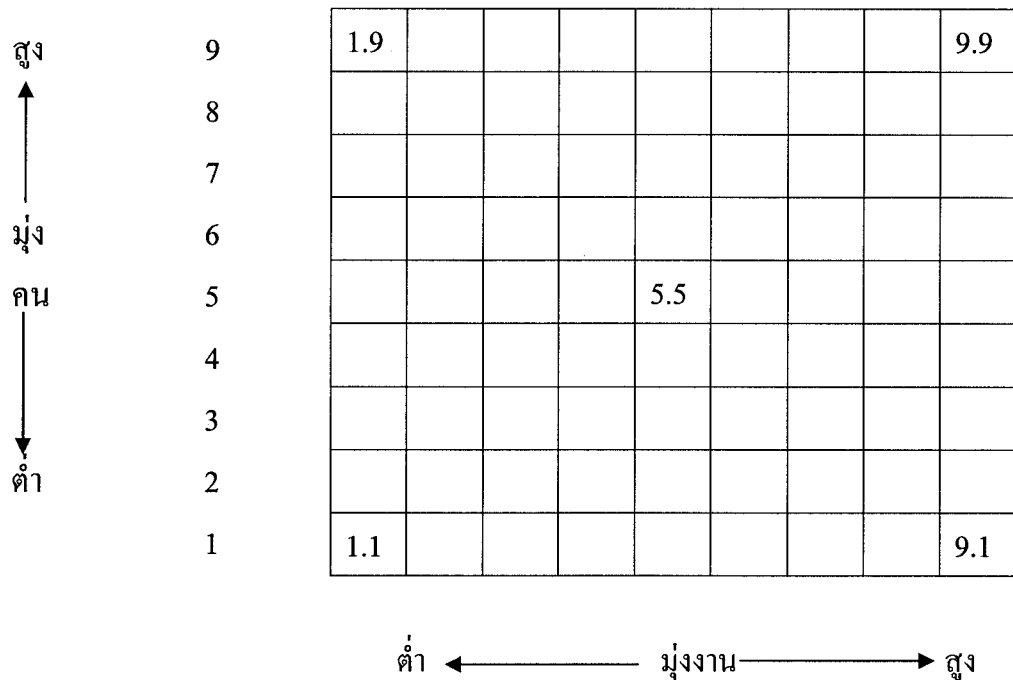
การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในทุกระดับ ทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากตระหนักในความสำคัญและจำเป็นของการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มา แนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นทั้งผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ทำให้ได้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) ของเบลค (Blake) และ มูตัน (Mouton) (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2531. หน้า 7) แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีตาข่ายการจัดการนี้ มีแนวคิดหลักในการศึกษาอันถือเป็นสาระสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การที่จะวัดเป็นนักบริหารหรือการเป็นฝ่ายจัดการนั้น สามารถวัดได้จากตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคน และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรืองาน

2. การจัดการที่จะให้ผลดีที่สุด คือ การจัดการที่เป็นทีม (Team Management)

เบลคและมูตัน ได้ตั้งแกนขึ้น 2 แกน ตามตัวแปรของการวัดความเป็นนักบริหาร แล้วแบ่งตาข่ายของแกนทั้งสองออกเป็น 9 ช่อง เท่าๆกัน ทั้งแกนนอนและแกนตั้ง ซึ่งในตาข่ายทางด้านการจัดการนี้จะมีด้วยกัน 81 ช่อง ซึ่งแบบตาข่ายการจัดการเขียนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) (Blake & Mouton)

จากตาข่ายการจัดการข้างต้น เราสามารถใช้เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำแบบต่างๆ ได้ 5 แบบ คือ

1. แบบ 1,1 (improvised management) เป็นแบบไม่เอาไหน คือ การบริหารงานแบบนี้ ฝ่ายจัดการจะทำงานโดยไม่คำนึงถึงทั้งคนและผลงาน จะทำงานแต่น้อยและที่จำเป็นเท่านั้น พยายามจะหนีปัญหาและไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือคน

2. แบบ 9,1 (task management) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งเอาแต่ผลงาน ผลักดันให้ทุกคนทำงาน แม้จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจ หรือไม่พึงพอใจก็ตาม จะควบคุมการทำงานเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น ต้องการให้ผลงานสำเร็จตามที่กำหนดเท่านั้น

3. แบบ 1,9 (country club management) แบบการจัดการนี้ ผู้บริหารปฏิบัติตรงกันข้ามกับแบบ 9,1 คือ คำนึงถึงความสัมพันธ์ต่อคนอย่างเดียว มุ่งสร้างความพอใจและสร้างบรรยากาศของความสุภาพเท่านั้น การมุ่งถึงผลงานมีน้อยมาก

4. แบบ 5,5 (middle of the road) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งผลปานกลางทั้งด้านผลงานและความพึงพอใจของคน โดยไม่ยอมที่จะทำให้ดีเด่นขึ้น ถึงแม้จะทำได้ก็ตาม มีความอ่อนตัวพอที่จะปรับแผนงานหากมีการต่อต้านเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ

5. แบบ 9,9 (team management) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้านคือ ทั้งด้านคนและด้านผลงาน การจัดการแบบนี้จะเชื่อมความต้องการของคนและงานเข้าด้วยกัน โดยการนำเอาทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการพิจารณาภาวะและแนวทางการทำงาน ส่งเสริมภาวะที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและผลิตผลสูง ในขณะเดียวกัน ขวัญกำลังใจของทุกคนก็ดี โดยการสร้างทีมงานขึ้น สร้างความเข้มแข็งในกลุ่มของบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น การจัดการแบบนี้มีส่วนทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานยอมทุ่มเทและยอมเอาตัวเองเข้าผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับภารกิจส่วนรวมขององค์กร นอกจากนี้ พนักงานยังจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทีมงานนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมา ได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการสร้างทีมงานกันอย่างแพร่หลาย

1.1 ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

ฟรานซิส และ ยัง (Francis & Young, 1979, p.8) ได้กล่าวถึง “ทีม” ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ซึ่งทำงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกเพลิดเพลินที่จะทำเช่นนั้น และเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

ฮิวส์ (Huse, 1982, p. 199) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

วูดค็อก และ ฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p.3) กล่าวว่า ทีมประกอบด้วยบุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลร่วมกัน

เสน่ห์ ศรีสุวรรณ (2533, หน้า 88) ให้แนวคิดที่ว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมตัวกันอย่างอิสระในกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ด้วยความเห็นพ้องต้องกัน เพื่อนำกิจกรรมแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร โดยไม่มีการบีบบังคับหรือใช้อิทธิพล แต่กิจกรรมของทีมจะต้องไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2533, หน้า 265) ให้ความหมายว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ประทีป แดงเลียน และ พรรณี กาญจนะวสิต (2536, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของทีมว่า ทีม หมายถึง กลุ่ม แต่กลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะกลุ่มพัฒนาไม่ถึงขั้นเป็นทีม

จากนิยามดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ทีมจะประกอบด้วยกลุ่มบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดังเช่น ทีมนักกีฬาเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการนำไปสู่การมีพลังเพื่อการพัฒนากิจการนั้นๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงานตามแนวความคิดของ วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกล่องทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (the building blocks of effective teamwork) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการ

พัฒนาองค์การหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การสร้างทีมงานของ พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระขิงแดง จำกัด ควรจะประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) ดังกล่าวถึงรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทที่สมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงมาปรุงอาหาร จะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) ทีมงานใดๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดี จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่า ให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 3 ประการคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน หมายความว่า เราวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาทำสำเร็จ
2. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง
3. บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จลงได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าเราควรทำงานนั้นหรือไม่

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรใช้วิธีการทางประชาธิปไตย จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการงูใจ

2. ผู้บริหารทีมงาน บุคลากร แต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา

3. จุดเน้น ควรมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ

4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกัน ในผลงานที่ต้องการให้เกิด ตลอดจนวิธีการวัดผล ประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน

5. การเปลี่ยนแปลงไป ของสภาพแวดล้อม ต้องใส่ใจตลอดจนการปฏิบัติงาน

6. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลาและสามารถวัดได้ สรุปได้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดคน โยบาย และแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่าง โดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่มีสมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ที่จะหดหายไป และในทำนองเดียวกัน ความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงใจและเต็มใจ

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงานคือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า หลายๆ องค์กรถือว่า ทั้งสองสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ

2. การเพิ่มความรู้แห่งตน

3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้

บุคลากรเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ก็จะผ่านพ้นไปด้วยดี

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้ว จะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่า สามารถพูดได้ตรงไปตรงมากับสมาชิกอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตาม จะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าจะมีคนอื่นๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆกัน

จากการศึกษาพบว่า การให้การสนับสนุนนั้น ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนก็จะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนคือการแข่งขัน และประการที่สามคือการบังคับให้นำเอาเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเองไม่มีส่วนร่วมในกำหนด

จะเห็นได้ว่า อุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการขวางกั้นการให้การสนับสนุน คือระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นจะต้องใช้เวลานานกว่าจะสร้างขึ้นได้ แต่ใช้เวลาการทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้น ถ้าหากองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลงบรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนจะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จึงควรให้การสนับสนุนในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างๆของงาน โดยให้บุคลากรตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนเองกับของกันอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่ทำ

พร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น

สิ่งที่สำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น สำหรับความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่า ถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไม่ได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลายนั้น เป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนา หรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือ พยายามค้นหาความสามารถที่พิเศษของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่น เปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์กรมาก ถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้ เพราะความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมนี้จะเป็นผลให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะไม่ทั่วถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานภายในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้คน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยึดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร มีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตัดสินใจสั่งการยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาด อันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลหรือเก็บ

ข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความผูกพันในงานนั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกันและเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน งานจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป

ขั้นตอนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
2. การวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
3. มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นทางเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับความสำคัญและผลที่จะตามมา
4. มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้นๆ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำโดยผู้บริหารงานคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ในทีมงาน โดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้ว จะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและเหมาะสม ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารรู้จักการใช้ การมอบหมายงาน ถือว่าเป็นการพัฒนาการบริหารและเป็นกุญแจไปสู่ความมั่นใจของผู้บริหารในการสร้างทีมงานที่ดี

หากไม่มีการมอบหมายงาน อุปสรรคจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ระดับของการมอบหมายงานต้องเหมาะสม มิฉะนั้น ผู้ปฏิบัติจะเกิดความกลัวในผลของการมอบหมายงาน เพราะบางครั้งเขาจะรู้สึกเบื่อหน่าย กลายเป็นคน “สั้นหลังยาว” และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งที่แท้จริงแล้ว การมอบหมายงานเป็นการส่งเสริมมากกว่าการข่มขู่

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. เป็นงานที่วิเคราะห์ถึงขอบข่ายและให้ความไว้วางใจได้ สมควรมอบหมาย
2. พิจารณาถึงความสามารถของสมาชิกที่ปฏิบัติได้และเต็มใจปฏิบัติ
3. การพิจารณาอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการมอบอำนาจ

การมอบหมายงานใดๆ จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลในทีมงานที่มีความตั้งใจสูง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องรู้จักการที่จะให้อำนาจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้างานที่มอบหมายได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น ก็ควรมีรางวัลมอบให้ สิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้คือ ต้องมีการทบทวนความก้าวหน้าของการมอบหมายงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติการพิเศษเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะ ความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบ รายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำตัวให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กรผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้ งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง จะช่วยองค์กร ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) ทีมงานที่ดี ไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่างๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้งของทีมงานนั้นๆ ด้วยการทบทวนการทำงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และการพัฒนาทีมงานอย่างมีสติ วิธีการในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับ การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงาน โดยส่วนรวม สำหรับวิธีการที่ใช้กันมาก มี 3 วิธี ดังนี้

8.1 ทีมงานดำเนินการทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงลักษณะที่ ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจ การใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม การ ทบทวนความสามารถ ใช้ได้ในขณะที่ทำงานหรือเมื่อทำงานเสร็จแล้ว

8.2 การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การทบทวน กระบวนการ” ซึ่งคนที่ใช้อยู่นอกทีมงานสังเกตเงียบๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึง เรื่องการปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จหรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวก แล้ว นำข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายงานต่างๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริง แล้วแสดงความ คิดเห็น ทักษะของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การ พัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ

8.3 การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงาน และสามารถย้อนกลับ หยุด เดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถ แก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการ ทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมา นั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงาน จึง เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่ง จะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้ สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เอง จะทำให้การควบคุม สิ่งต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ค้นหาและรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ในขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อก้าวถึงการพัฒนานุเคราะห์ องค์กรมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับในวงการธุรกิจที่เต็มไปด้วยความสับสน และตัวอย่างของการบริหารที่นับ ไม่ถ้วน วิธีการพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องมีมากมายหลายทักษะ เราอาจพบว่าผู้บริหารหลายๆคน โดยเฉพาะผู้จัดการภาคเอกชน มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แต่เขาประสบความสำเร็จอย่างมาก ในการปฏิบัติ นั่นเป็นเพราะเขาตระหนักว่า การบริหารไม่ใช่การตอบคำถามเพียงทักษะความรู้ใน

หนังสือเท่านั้น แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ การเห็น และการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอๆ

ประสิทธิภาพการทำงานของคนเรานั้นมีอยู่ 2 ลักษณะคือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ โดยปกติแล้ว ไม่มีบุคคลใดที่สามารถเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เอง ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะดังกล่าว และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เคลื่อนไปสู่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นที่ไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นกลุ่ม ซึ่งนิยมใช้กันมาก เพราะมักจะ ได้ผลดี และเป็นรากฐานของการพัฒนามนุษย์เทคนิคที่ใช้กัน ได้แก่ การฝึกทักษะกระบวนการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อย่่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนามนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะศึกษาและให้ความสนใจนอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากร และยังคงศึกษาและให้ความสำคัญนอกเหนือจากการบริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันทั้งในลักษณะรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter - group relation) ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 9 ประการที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้ว ก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน และช่วยแก้ปัญหา อุปสรรคข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของกันและกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันดี

2. พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรค และยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
3. ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันกับฝ่ายอื่นๆ ทีมอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ตระหนักอยู่เสมอว่า พรหมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีมต้องมีการทบทวน และฟื้นฟูอยู่ตลอดเวลา
5. ขจัดและระมัดระวังปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงาน ล่วงหน้าเสมอ
6. พยายามฟังความคิดของกลุ่มอื่นและให้กลุ่มอื่นฟังความคิดของกลุ่มเรา
7. ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ
8. มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า หากกลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าใจไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยเหลือสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (group building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนกันมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือน

น้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอว่า ในทุกๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือนกันว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง ดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท

ดังนั้น การสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง โดยมีความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (one – way communications) หรือแบบสองทาง (two – way communications) ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลาเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสารหรือทางไหลของการสื่อสาร (communications flow) สามารถกระทำได้ 4 แบบ คือ

จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกันต่างแผนก ต่างระดับ และบริษัทกับองค์กรภายนอก แต่ละแบบมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีเดียวที่จะสามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น ในการสร้างคุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้ว จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่างๆ ในร่างกายคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่นๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีที่เกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมดด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 11 ประการของการของการบริหารทีมงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

1.3 ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำเอามนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานที่ดีได้นั้น จำต้องอาศัยปัจจัยในหลายๆด้านที่หลากหลายไปตามสถานการณ์และเวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและพึงพอใจต่องาน

นักวิชาการ 2 ท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นแรงผลักดัน ทำให้เกิดการสร้างหรือพัฒนาทีมงานที่ดี ได้แก่ แมกเกรเกอร์ และ ลิเคิร์ท (Mcgregor, 1960, pp. 232- 235; Likert, 1961, pp. 166-169 อ้างอิงจาก บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 446-448) ได้กำหนดลักษณะของทีมงานหรือกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไป มีลักษณะไม่เป็นไปตามแบบทางการมากนัก สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกัน และสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3. สมาชิกของทีมงานแต่ละคนต่างก็เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดี

4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน โดยจะตั้งใจฟังความคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนจะแสดงออกมา และในขณะที่เดียวกันก็พยายามค้นหาข้อดีจากความคิดเห็นนั้นๆ โดยปราศจากการดูถูกเหยียดหยามว่าเป็นความคิดเห็นที่ใช่ไม่ได้ และทุกคนจะพยายามแสดงความคิดเห็น โดยปราศจากความกลัวหรือความละอายแต่อย่างใด

5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือไม่เหมือนกันก็ตาม ก็มีได้เป็นการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตาม โดยการใช้อำนาจหรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อยๆ ภายในแต่อย่างใด แต่จะหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป

6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่มักออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย หรือที่เรียกความเห็นเช่นนี้ว่า เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (consensus) นั่นเอง

7. การตีเพื่อก่อ แทนการตีเพื่อทำลาย มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในหมู่สมาชิกของทีมงาน

8. สมาชิกทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมตลอดเวลา

9. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนอย่างเป็นกิจจะลักษณะ และเมื่อแต่ละคนได้รับมอบหมายงานนั้นๆ แล้ว ต่างก็ยอมรับในภารกิจนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมงานพยายามอย่างยิ่งที่จะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ภาวะของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและสถานการณ์เหล่านั้นต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย กิจกรรมกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะเป็นการแย่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน

11. ทีมงานตระหนักอยู่เสมอเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบหรือทบทวนการทำงานของทีมงานอยู่เสมอๆ ว่างานที่ทำไปนั้น ได้ผลดีมาน้อยเพียงใด และอะไรบ้างที่อาจจะนำมาซึ่งปัญหาในการทำงานของสมาชิก นอกจากนั้นจะมีปัญหาเกิดขึ้น จะมีการถกปัญหากันอย่างเปิดเผยจนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้จนสำเร็จ

สำหรับความเห็นของลิเคิร์ทเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพพอสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดีในอันที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันของสมาชิกทุกคน

2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้นๆ

3. สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงาน ต่อสมาชิก และผู้นำของทีมงานเป็นอย่างดี

4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมงาน มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก

5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยมและทุกคนมีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา

6. มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดร่วมกันนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สมาชิกแต่ละคนก็คาดหวังว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงานของตนจะกระทำเช่นเดียวกัน

7. กิจกรรมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการติเพื่อก่อ เป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรัก การยอมรับ และด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง

8. ผู้นำของทีมมักจะเป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าจะสร้างสภาพการต่อสู้และการแข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีมงาน

9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย

10. ผู้นำของทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากจนเกินไปที่จะทำได้สำเร็จให้สำเร็จจนได้

11. เมื่อสมาชิกคนอื่นๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งสามารถทำงานได้งานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นๆ ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นแม้จะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิผลจะรู้ว่าเมื่อไหร่ควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้น จะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆลงไป ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงานของตน

15. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นผู้อาวุโสอื่นๆ

สุนันทา เลาพันธ์ (2531, หน้า 155) เสนอแนะว่า สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อยู่ที่การแบ่งงานของทีมงานและการประสานงานของทีม ซึ่งควรยึดหลักดังนี้

1. ต้องศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมให้ชัดเจน
2. มอบหมายภาระกิจให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของเขา
3. ต้องแน่ใจว่าทุกคนที่ได้รับมอบหมายพอใจ ในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน
4. ต้องสร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหา กลุ่มพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ
5. ให้มีระบบสื่อสารและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ทราบสถานภาพการทำงานของสมาชิกในทีมว่ามีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อนำมาทบทวนแก้ไข ช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์ (2535, หน้า 224) ให้ความคิดเห็นว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น การเตรียมบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และการแสดงออกถึงความสามารถของทีมดังนี้

1. ความรู้และทักษะในการสร้างทีม (the knowledge and skill of the team building)
 - 1.1 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีม (background reading in team building theory) จะมีประโยชน์ในเรื่องเทคนิคการสร้างทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงกระบวนการในการสร้างทีมมากขึ้น
 - 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของทีม (theory of team) จะเป็นขั้นการพัฒนาทีมงานให้สามารถเตรียมการและวางแผนการสร้างทีมได้ดีขึ้น
 - 1.3 การอธิบายหรือสรุปสั้นๆ (repertorie of "lecturettes") เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างทีมได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดสำคัญในการสร้างทีม จะช่วยทำให้แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

1.4 ประสบการณ์ที่มีความหมาย (availability of structured experiences) การให้ฝึกฝนทำโครงการกิจกรรมอยู่บ่อยๆ ทำให้ทีมเกิดการเรียนรู้ สมาชิกในทีมผ่านประสบการณ์มาแล้ว จะมีบทบาทในการช่วยเหลือกลุ่ม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมา

1.5 ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (skill in process feedback) เปรียบเสมือนกับกระจกเงาที่คอยส่องสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น การสังเกตและเก็บข้อมูลอย่างระมัดระวัง จะช่วยทำให้การเสนอข้อมูลต่อกลุ่มมีประโยชน์อย่างยิ่ง

1.6 การยอมรับสถานภาพของบุคคล (personal acceptability) จะช่วยทำให้การสร้างทีมประสบความสำเร็จ เป็นการนับถือความสามารถและยอมรับซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความไว้วางใจในกลุ่มทำงานขึ้น

1.7 การให้ความช่วยเหลือ (co-facilitating experience) ทักษะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการฝึกฝน ทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ทีมที่มีความสามารถจะนำเอาสิ่งที่แปลกใหม่เข้าไปแนะนำในทีม จะทำให้เกิดทักษะการทำงาน การช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

1.8 การเปิดเผย (personal openness) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมในบางครั้งสมาชิกในทีมจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องมีการเผชิญหน้าระหว่างกันในสมาชิกทีมงาน เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. การแสดงออกถึงความสามารถของทีมงาน (the approach of the competent teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก

2.1 การยอมรับของหน่วยงาน (organizational acceptance) ซึ่งจะดูจากหน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆในการทำงานของทีม

2.2 การยืดหยุ่นและการยอมรับอย่างเปิดเผย (adopt a flexible and open approach) ยอมรับข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับทีม

2.3 เป้าหมายชัดเจน (clarify goals carefully)

2.4 มีเหตุผลความเป็นจริง (be permission to work) ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

2.5 ได้รับความอนุญาตให้ทำงาน (get permission to work) ในการทำงานข้อผูกพันมาจากความเข้าใจ สมาชิกไม่ถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไม่ถูกบังคับให้ต้องซื้อสัตย์ สมาชิกยินดีทำด้วยความเต็มใจ

2.6 มองเห็นความสำคัญของงานประจำวัน (make relevant to everyday work)

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มอื่น (build good conduct with other teams)

2.8 ทบทวนความสามารถของกลุ่ม (regularly review your competence) ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ยอมรับเมื่อทำผิด

ธงชัย สันติวงศ์ (2535, หน้า 185) ให้แนวคิดที่ว่าทีมงานที่มีประสิทธิผล (team effectiveness) จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ปรากฏอยู่คือ

1. ประสิทธิภาพผลผลิตของกลุ่มที่ได้ตรงกันหรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์กรที่วางไว้ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ข้อแรกนี้นับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะหากผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้ว ก็ย่อมแสดงว่า ความสำเร็จของทีมมีปัญหา ซึ่งการแก้ไขอาจต้องแก้ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา หรือ ไม่ก็ไม่ต้องแก้ในด้านจำนวนที่ผลิตออกมาได้

2. กลุ่มจะต้องเคยมีประสบการณ์ไปในทางที่สามารถสร้างความพอใจให้กับสมาชิกมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจ ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มก่อปัญหาทำให้เป็นที่อึดอัดรำคาญใจแก่สมาชิกแล้ว สมาชิกก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนได้ สภาพเช่นนี้ กลุ่มก็จะกลายเป็นหน่วยทางสังคมที่ไร้คุณค่าไปโดยปริยาย

3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะทำงาน จะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับทีมงานของตนได้ต่อไป แต่สำหรับบางกลุ่มนั้น ภายหลังจากการที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ความไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม จะเป็นตัวทำลายกระบวนการทำงานของกลุ่มต่อไปโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ แม้ว่าผลงานที่ทำได้จะเป็นที่ยอมรับอยู่ก็ตาม แต่การแตกแยกและขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลาย ทำให้การร่วมมือทำงานกันในอนาคตมีขึ้นไม่ได้

การที่จะทำให้กลุ่มต่างๆ มีลักษณะทั้ง 3 ข้างต้นนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่ไม่ได้ง่ายนัก วิธีที่จะทำได้ทางหนึ่งก็คือ การลงวิเคราะห์คุณลักษณะข้างต้น แล้วพยายามหาทางทำให้กลุ่มมีคุณสมบัติทั้ง 3 ประการให้ครบ ทั้งนี้โดยพยายามสร้างเป็นรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิผลขึ้นมาเพื่อที่จะให้เป็นแนวทางสำหรับนักบริหารที่จะสามารถใช้ตรวจสอบดูการกระทำต่างๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ทีมงานมีประสิทธิผลได้ภายในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าจากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย และสมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องยาวนานจนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคนแล้ว สมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้ เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

1.4 เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาของทีมงาน

มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533, หน้า 39-41) กล่าวว่า การสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานนั้น เป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เรากำหนดไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่ว่ามี พอจะสรุปเป็นหลักการใหญ่ๆ ได้ 10 เทคนิค คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่น โดยใช้ “หน้าต่างใจ” (johari window) เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือให้เป็นผู้มีความจริงใจ เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันก็หวังที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้นจากผู้อื่นที่จะมีต่อตนเองด้วยเช่นกัน เมื่อทุกฝ่ายต่างมีแนวความคิดและปฏิบัติตรงกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงดำเนินไปด้วยดี

2. การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการเรียนรู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเอง ระมัดระวังต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นของธรรมดา เนื่องจากการที่คนแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรม การที่เราสามารถเข้าใจตนเองได้ ย่อมจะทำให้สามารถเข้าใจผู้อื่น ได้ด้วย ซึ่งจะทำได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อองค์กร

3. กลุ่มสัมพันธ์ (group dynamic) เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สมาชิกได้รู้จักลักษณะของกลุ่มและรู้จักคนอื่นในหลายแง่มุมและมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากกลุ่มจะมีแบบอย่างของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (pattern of interaction) มีความคาดหวัง (expectation) และความรู้สึก (feeling) ที่เป็นปทัสถานระหว่างกัน มีเอกลักษณ์ (identity) ที่แตกต่างกันจากบุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเจริญงอกงามขึ้น เนื่องจากการนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมอย่างเต็มที่และต้องมีความจริงใจ มิฉะนั้น กลุ่มจะไม่บรรลุเป้าหมาย

4. การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคล (transaction analysis) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างดี เพราะเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคล เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานการติดต่อสัมพันธ์กัน

ระหว่างบุคคล สมาชิกจะได้มีการรับรู้ถึงบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตัวให้เข้ากับบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนสามารถที่จะปรับปรุงพฤติกรรมเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

5. โดยการใช้ตาข่ายการบริหารของ เบลคและมูตัน เป็นเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและสมาชิก ด้วยการใช้ขั้นตอนการอบรม 6 ขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันของบุคลากร

6. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการจูงใจภายในองค์กร ซึ่งหัวหน้าและสมาชิกมากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และกระบวนการในการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ จะมีการประเมินผลในระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั้งในด้านการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

7. กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (quality control circle) เป็นเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระดับล่าง ในการสร้างทีมนี้ ทำโดยทำให้ทุกคนในกลุ่มที่มีความเต็มใจในการทำงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการคิด การพูด และการแสดงทัศนคติ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้กำหนดไว้ ด้วยการอาศัยเทคนิคต่างๆ เช่น การประชุม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

8. การประชุม (meeting) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีมเพื่อสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีโอกาสปรึกษาหารือขอคำแนะนำขอความคิดเห็น และเพื่อเป็นการประสานงานในการจัดประชุม จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและมีการนำผลการประชุมไปปฏิบัติด้วย

9. การอภิปรายในกลุ่ม (group discussion) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม ในรูปแบบของการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น โดยมีวิธีการใช้ที่แตกต่างกัน ทีมงานสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมได้

10. การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดในการทำงานร่วมกัน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ที่จำเป็นควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นด้วยการยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าฝ่าย

วูดค็อก และ ฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981 อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันติ
รจนาวงศ์ (2535, หน้า 98-101) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน มี 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : ระยะปรับตัว (ritual sniffing) มีลักษณะคือ

1. สมาชิกมารวมตัวกับบุคคลอื่น เกิดความไม่ไว้วางใจ ตัวใครตัวมัน ไม่เปิดเผยความรู้สึกและความสามารถของตนเอง ระวังปกป้องจุดอ่อนเอาไว้ การสื่อสารไม่ทั่วถึง จุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน
2. หัวหน้าทีมมีอำนาจมากในการบริหารงาน สมาชิกทีมไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. ทีมขาดทักษะในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือเพื่อวิทยาการใหม่ๆ จากภายนอกในระยะปรับตัวนี้ ความสุภาพอ่อนโยนและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากในการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมก็ตาม ก็เป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานนั่นเอง

ระยะที่ 2 : ระยะประลองกำลัง (infighting) มีลักษณะคือ

1. หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและทบทวนการทำงานของทีมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน รู้จักการกระจายอำนาจ และเห็นความสำคัญของทีม
2. สมาชิกเฝ้าดูและประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าทีม เกิดการยอมรับผู้นำหรือหัวหน้าทีม
3. เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน ยอมรับบุคคลอื่นในทีมงาน แต่ยังคงความไม่สบายใจในหมู่สมาชิก
4. มีการประชุมอภิปรายมากขึ้น สร้างข้อตกลงร่วมกันในทีมงาน

ระยะที่ 3 : ระยะทดลอง (experimentation) มีลักษณะคือ

1. ทีมทดลองวิธีการแบบใหม่ ปรับรูปแบบการทำงานให้มีระบบยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. รวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ
4. ทบทวนผลงานที่ออกมา ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

ระยะนี้ ทีมยังขาดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน ต้องให้การสนับสนุนด้วยการพัฒนาศักยภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ทีมงาน เพื่อเป็นพลังในการทำงานระยะต่อไป

ระยะที่ 4 : ระยะแสดงผลงาน (effectiveness) มีลักษณะคือ

1. สมาชิกเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง มีความภาคภูมิใจในความเป็นทีม เปิดเผยซึ่งกันและกัน มีความหวังไขความป็นอยู่ของสมาชิก

2. มีการทบทวนข้อมูลหลายขบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

ระยะนี้ สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในความสามารถของคนที่ทำให้งานสำเร็จ มีการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เหมาะสม ทีมมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากทุกๆ ไป

ระยะที่ 5 : ระยะสมบูรณ์ (maturity) มีลักษณะคือ

1. มีความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมดีเยี่ยม เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์และกัน

2. ทีมสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกกลุ่ม มีความยืดหยุ่นเป็น

กันเอง

3. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. รูปแบบของกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีชีวิตชีวา มีความซื่อสัตย์ให้ความร่วมมือสูงมาก

5. ภาวะผู้นำ ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่และเป็นไปตามสถานการณ์

สมาชิกยอมรับสภาพการทำงานเป็นทีม ทำงานด้วยกันกับสมาชิกอื่นอย่างมีความสุข สมาชิกยอมรับหน้าที่และบทบาทในทีม ตระหนักในความสำคัญของตนเองและผู้อื่น ระยะนี้เป็นระยะที่ต้องการสนับสนุนอย่างถูกต้องจากผู้บริหารองค์กร จึงทำให้องค์กรมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ข้อจำกัดในการสร้างทีมงาน

แม้ว่าการสร้างทีมงานได้นำมาใช้ในเรื่องสำคัญๆ อย่างแพร่หลาย จนได้รับความนิยมกันอย่างมากและเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร แต่การนำการแก้ปัญหาโดยใช้ทีมงานประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสม จะทำให้องค์กรได้รับผลเสียอย่างมาก กล่าวคือ หากคนที้นำการสร้างทีมงานไปใช้ มีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้การสร้างทีมไม่สามารถช่วยแก้ปัญหขององค์กรได้ ดังนั้น การใช้การสร้างทีมงานมีข้อจำกัดดังต่อไปนี้คือ

(Woodcock, 1989, pp. 24-30)

1. การสรรหาและการคัดเลือกที่ไม่ดี (poor recruitment and selection) หาก

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกไม่สามารถจะคัดเลือกคนได้ดีแล้ว ก็จะส่งผลต่อปัญหาของคนในองค์กรตามมา ฉะนั้น หากองค์กรนำคนที่มีความรู้มาเป็นสมาชิกในการสร้างทีมงานแล้ว ก็ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. โครงสร้างองค์กรที่สับสน (confused organization structure) องค์กรที่ไม่ดี เป็นองค์กรที่มีการพัฒนามากเกินไป ก็จะส่งผลให้เกิดจุดอ่อนในองค์กรมาก และในที่สุดจะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ฉะนั้น ปัญหาเช่นนี้ก็ควรจะได้รับแก้ไขเสียก่อนที่จะนำเอาการสร้างทีมงานมาใช้ในองค์กร

3. อุปสรรคในการควบคุม (lack of control) การสร้างทีมงานนั้น หากมีการควบคุมมากเกินไป จะทำให้การสร้างทีมงานไม่สามารถดำเนินการได้ดี เพราะคนจะขาดอิสระภาพการยอมรับหลักการและการนำหลักการไปใช้ในการปฏิบัติ ฉะนั้น หากต้องการให้การสร้างทีมงานดำเนินไปด้วยดี จะต้องสร้างบรรยากาศควบคุมสมาชิกในทีมให้ยอมรับและสามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การฝึกอบรมที่ไม่ดี (poor training) หลายๆ องค์กร ได้จัดฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คน เพื่อให้มั่นใจว่า คนมีความสามารถที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ภายนอก มีทักษะและมีความรู้ที่มากพอ การนำวิกฤตการณ์ของการสร้างทีมงานมาใช้ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการเรียนรู้ที่ยอมรับในความคิดซึ่งกันและกัน ฉะนั้น หากการพัฒนาทีมจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายการฝึกอบรมและความต้องการที่สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมในการสร้างทีมงานได้

5. การจูงใจต่ำ (low motivation) ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการให้แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่หากว่าองค์กรมีการใช้แรงจูงใจต่ำในการสร้างทีมงานก็จะทำให้องค์กรสูญเสียเวลาและทรัพยากร เพราะคนจะไม่ให้ความสำคัญแก่เวลาและความพยายามที่จะสร้างทีมงานให้เกิดขึ้น

6. การสร้างสรรค์ที่ต่ำ (low creativity) การสร้างทีมงานจำเป็นที่จะต้องมึบรรยากาศที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะการสร้างทีมงานต้องการความคิดต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับและมีคุณค่า หากการทำงานเป็นทีมมีคนที่มีความคิดสร้างสรรค์น้อย จะเป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาต่อการทำงานเป็นทีม

7. ปรัชญาการบริหารที่ไม่เหมาะสม (inappropriate management philosophy) ปรัชญาการบริหารส่วนใหญ่เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารขององค์กรมีทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานของคนว่า “การบริหารไม่เปิดโอกาสให้มีการเปิดเผย ความซื่อตรงต่อกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน” การทำงานเป็นทีมก็จะไม่เกิดขึ้น

8. การขาดการวางแผนด้านตำแหน่ง (lack of succession planning development) จากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่ไม่ดี ก่อให้เกิดคนที่มีปัญหาในองค์กร คนเองจะมีการเจริญเติบโตและการนำปัญหาเข้าระบบความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ตามมา ฉะนั้น หาก

องค์กรไม่มีการจัดการการพัฒนาตำแหน่งในระดับนี้แล้ว องค์กรจะได้ผู้บริหารของทีมที่ไม่มีประสิทธิผลเช่นกัน

9. จุดมุ่งหมายที่ไม่ชัดเจน (unclear aims) หากองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่ไม่ชัดเจน การสร้างทีมงานก็ไม่สามารถจะทำงานที่นำไปสู่การปฏิบัติการทำงานเป็นทีมที่เป็นจริงได้

10. ขาดความยุติธรรมในการให้รางวัล (unfair rewards) องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการจ่ายรางวัลที่ให้ความยุติธรรม แต่ในทางปฏิบัติแล้ว หากระบบการจ่ายรางวัลไม่ยุติธรรม ยังไม่ถูกขจัดออกไป การสร้างทีมงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน

11. คนขาดการพัฒนา (personal stagnation) หากคนไม่มีการพัฒนาจะทำให้เป็นอุปสรรคกับทีม เพราะคนเหล่านี้จะขาดทัศนคติที่ดีในการทำงานและยังส่งผลต่อประสิทธิผลและการเจริญเติบโตในระดับบุคคลด้วย ดังนั้น หากองค์กรมีบุคคลที่ขาดการพัฒนาแล้ว องค์กรจะต้องแก้ไขปัญหานี้ก่อนที่จะมีการสร้างทีมงาน

3. ประวัติความเป็นมาและการดำเนินการของบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด

เมื่อย้อนกลับไปเกือบ 50 ปีที่ผ่านมา ในปี พ.ศ. 2499 นายเฉลียว อยู่วิทยา ได้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด ที.ซี. ฟาร์มาซูติคอล ขึ้น ด้วยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศมาจำหน่ายในประเทศ ส่วนใหญ่จะนำเข้ามาจากประเทศอังกฤษ และนำเข้าเคมีภัณฑ์อันเป็นวัตถุดิบสำหรับโรงงานผลิตยา ซึ่งบริษัทได้สั่งซื้อและนำเข้าจากประเทศเยอรมันนี ในระยะต่อมาได้เปลี่ยนจากการนำเข้าวัตถุดิบจากประเทศดังกล่าวเป็นการว่าจ้างบริษัทในต่างประเทศให้ดำเนินการผลิตยาเพื่อต้องการใช้เครื่องหมายการค้าที่เป็นของคนไทยเอง ซึ่งการดำเนินธุรกิจดังกล่าวเป็นที่นิยม จึงทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นๆ ดำเนินการเช่นเดียวกัน เป็นผลทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอกับรายจ่ายที่สูงขึ้นเช่นกัน จึงริเริ่มตั้งโรงงานผลิตยาขึ้นเองในประเทศ ยาที่ผลิตและประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ได้แก่

- ยาปฏิชีวนะ “ทีซี-มัยซิน” ซึ่งมีสรรพคุณแก้อักเสบทุกชนิด ยาที่ผลิตมีทั้งชนิดบรรจุแคปซูล, ชนิดที่เป็นยาหยอดหู, หยอดตา
- “อลูแมกซ์” แก้โรคกระเพาะ, “เอ็นโดทาลีน” ยาแก้ท้องเสีย
- “โคโรไซรัป” ยาแก้ไข้เด็ก “แอนตีเวอร์ม” ยาถ่ายพยาธิ ฯลฯ

นอกจากผลิตยาคังกล่าว คุณเจเลียว ได้ให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอาง เพราะเป็นสินค้าที่ทำทานักการตลาดในช่วงระยะเวลานั้นมาก บริษัท ทีซี-มัยซิน อุตสาหกรรม จำกัด จึงเกิดขึ้นเมื่อปี 2508 ได้ผลิตเครื่องสำอางภายใต้เครื่องหมายการค้า “เท็ดทู” และ “เบบี้ออล” ซึ่งประกอบด้วย แชมพูสระผม, แป้งฝุ่น, แป้งพฟัดหน้า, ลิปสติก, น้ำมันใส่ผม, สบู่, โลชั่น, ฟอนามัย “เท็นเดอร์” สินค้าเหล่านี้เป็นสินค้าที่ผลิตอย่างมีคุณภาพ ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคสูงมากในขณะนั้น จึงประสบปัญหาทำให้มีผู้ประกอบการรายย่อยทำสินค้าปลอมแปลงขึ้นและจำหน่ายในราคาต่ำกว่า จึงทำให้บริษัทฯ ตัดสินใจหยุดการทำตลาดในที่สุด

จากผลิตภัณฑ์ยา, เครื่องสำอาง ก้าวมาสู่เครื่องดื่มให้พลังงาน ซึ่งขณะนั้น “ลิโพวิตัน-ดี” สินค้าของญี่ปุ่นที่ผลิตในประเทศไทยเป็นผู้ครองตลาดอันดับหนึ่ง ตามด้วย “ป๊อปปิ้นดี” สินค้าของคนไทย จากการสำรวจพบว่าช่องว่างระหว่างผู้นำตลาด กับอันดับสอง ห่างกันมาก และ “ป๊อปปิ้นดี” ไม่สามารถขยายฐานการตลาดของคนไทยออกไปได้มากกว่าที่เป็นอยู่ บริษัทฯ จึงทำการศึกษาตลาดและเห็นถึง โอกาสและความเป็นไปได้ในการขยายช่องทางการตลาดของ เครื่องดื่มให้พลังงาน ประกอบกับเครื่องดื่มให้พลังงานในช่วงนั้นจะต้องขึ้นทะเบียนอยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ยา (ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยากำหนดให้เครื่องดื่มให้พลังงานขึ้นทะเบียนเป็นอาหาร) สืบเนื่องจากบริษัทฯ มีประสบการณ์และมีใบอนุญาตประกอบกิจการประเภทนี้อยู่แล้ว บริษัทฯ จึงได้ลงทุนทำการศึกษา วิจัย และผลิตเครื่องดื่มดังกล่าวมาทดลองทำการตลาดและจำหน่าย

เครื่องดื่มให้พลังงาน “ทีโอเปกซ์ ดีไซร็ป” (กระทิงแดงขวดเล็ก) ขนาดบรรจุ 100 ซี.ซี. “กระทิงแดง” ขนาดบรรจุ 150 ซี.ซี. จึงได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี 2524 ภายใต้เครื่องหมายการค้า รูป กระทิงคู่ ผงาดเข้าหากันด้วยพลังกำลัง ซึ่งกระทิงแดงคู่ เป็นสัญลักษณ์ของพลังความแข็งแรง และวงกลมตรงกลางเปรียบเสมือนอาทิตย์ที่ฉายแสงพลังและสร้างความสมดุลและสโลแกน “กระทิงแดง...ซู่ซ่า” ก็เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน

ความสำเร็จในระยะเวลานั้น เบื้องหลังของความสำเร็จ ไม่เพียงเพราะ เครื่องหมายการค้าที่แสดงถึงพลัง หรือสโลแกนที่ติดปากและสื่อความหมายชัดเจน ยังประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับรสชาติที่ฉีกแนวออกไปจากยี่ห้ออื่นที่วางตลาดกันอยู่แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่มีรสชาติคล้ายยา และบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วยการเยี่ยมชม สอบถามผู้บริโภค อีกทั้งได้แจกจ่ายเครื่องดื่มให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสทดลองชิมก่อนวางตลาด เพื่อพัฒนารสชาติจนเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งความเชื่อมั่นในสินค้าที่ผลิต เนื่องจากได้ ทำการศึกษาก่อนจะทำการผลิตถึง 3 ปี เกี่ยวกับความเป็นไปได้ทางการตลาด คุณสมบัติของสินค้า ข้อดี ข้อด้อย จนได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนาเครื่องดื่ม “กระทิงแดง” ออกสู่ตลาด ผู้บริโภคไทย

นอกจากการดำเนินธุรกิจและได้รับความสำเร็จในประเทศแล้ว ในปี 2531 บริษัทฯ ยังได้นำเครื่องดื่ม “กระทิงแดง” โดยมอบหมายให้ Mr. Dietrich Mateschitez ไปเริ่มทำตลาดในประเทศเยอรมันและออสเตรีย และขยายธุรกิจครอบคลุมกว่า 108 ประเทศทั่วโลก โดยในปัจจุบัน Mr. Dietrich Mateschitez ดำรงตำแหน่ง Director of International Marketing³ Red Bull GmbH. ซึ่งสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรียที่ดูแลธุรกิจทั้งทางด้านการผลิตและจัดจำหน่าย “RED BULL” ให้กับประเทศต่างๆ ทั้งในทวีปยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย

ปัจจุบันนอกจากสำนักงานและโรงงานในประเทศไทยและประเทศออสเตรียแล้ว บริษัทฯ ยังได้ลงทุนสร้างโรงงานเพื่อผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม “กระทิงแดง” ในเวียดนาม, จีน และอินโดนีเซีย อีกด้วย โดยทุกสำนักงานและโรงงานการผลิตยังคงยึดมั่นในการรักษาคุณภาพของสินค้าในระดับมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั่วโลกตลอดมา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานทั้งในและต่างประเทศ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

ชูชีพ ศรีตระกูล (2541) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การ โดยการสร้างทีมงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าองค์ประกอบการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง การดำเนินการที่ราบรื่น ผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนสม่ำเสมอ การพัฒนาของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบทางด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และองค์ประกอบในวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ธวัชชัย ไตรทิพย์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อระดับทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครประจำหมู่บ้าน จากการศึกษาพบว่า ผู้นำทีมมีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ของครอบครัวและประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความแตกต่างกันส่วนการเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มที่มีระดับการสนับสนุนทางการบริหารสูงและ

คำ ได้แก่ ด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมการนิเทศติดตาม การจัดการ สนับสนุน การจัดการงบประมาณ การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการจัดองค์การชุมชนพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกัน

สาวิตรี บุตรชาจารย์ (2540,บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างทีมงานใน สถาบันสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา รูปแบบการสร้างทีมงานของผู้บริหารและปฏิบัติงานใน 11 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องกัน องค์ประกอบที่ 2 ความเปิดเผยต่อกันและกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนา ตนเอง องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม องค์ประกอบที่ 10 การกำหนดบทบาท สมาชิก และองค์ประกอบที่ 11 การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และปัญหาอุปสรรคในการสร้าง ทีมงานของผู้บริหารและปฏิบัติงานในสถาบันบริหารสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษา โดยมีสมมติฐานการวิจัยรูปแบบในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและปฏิบัติงานในสถาบัน สารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกัน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันบริหารสารสนเทศ จำนวน 202 คน จาก สถาบันสารสนเทศ สังกัดอุดมศึกษาเอกชน 15 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และค่าไคร้สแควร์

สง่า ไชยมัง (2542,บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ทั้งใน ภาพรวม และในแต่ละองค์ประกอบกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 390 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการพัฒนาตนเอง นอกนั้น อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความเปิดเผยต่อกันและเป้าหมายของการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และการตรวจสอบทบทวนวิธีการทำงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏว่า ผู้บริหารและครู อาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครู อาจารย์ในทุกองค์ประกอบ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกันไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดของโรงเรียน ต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ

วันวิสาข์ เกิดผล (2546,บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ ในจังหวัดสมุทรปราการ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงลักษณะทั่วไปของบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาถึงบุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยทางสังคม และองค์ประกอบทางการบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พนักงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 32 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 เดือน – 7 ปี การศึกษาขั้นสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือมากกว่าปริญญาตรี และมีขนาดของทีมงานที่มีจำนวนสมาชิก 3 – 8 คน มีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

สิรินาด จันทรรคณา (2548,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดี คอมพิวเตอร์ จำกัด มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดี คอมพิวเตอร์

จำกัด ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม และระดับตำแหน่งงาน ปัจจัยจิตวิทยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำระดับตำแหน่ง 3-8 บริษัท ดี คอมพิวเตอร์ จำกัด ที่มีคุณสมบัติและได้รับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกทีม จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ ดังนี้พนักงานบริษัท ดี คอมพิวเตอร์ จำกัด ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ขนาดของทีม และระดับตำแหน่งงานต่างกันจะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มี อายุและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและเป้าหมายการบริหาร และด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดี คอมพิวเตอร์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

อัญชลี เทียรชาติ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จำนวน 285 คน จากการวิจัยดังกล่าว พบว่า ทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรม และพบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน นอกจากนี้ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน รวมถึงประสบการณ์จากการฝึกอบรม สามารถร่วมกันอธิบายทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมได้ร้อยละ 13

พนิดา แดงศรี (2546, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลทีมงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) เปรียบเทียบประสิทธิผลทีมงานของพนักงานธนาคาร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะ และความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานของพนักงานธนาคาร (3) เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลทีมงาน 5 ด้าน (4) เพื่อสร้างสมการทำนายประสิทธิผลทีมงานของพนักงานธนาคาร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

(มหาชน) จำนวน 345 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วย t-test สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุมากมีประสิทธิผลที่ทีมงานสูงกว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่า พนักงานที่มีจิตลักษณะ 5 ด้านสูง มีประสิทธิผลที่ทีมงานสูงกว่าพนักงานที่มีจิตลักษณะ 5 ด้านต่ำ และมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลที่ทีมงาน จิตลักษณะ 5 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลที่ทีมงาน ปัจจัย 5 ด้านของประสิทธิผลที่ทีมงาน คือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป้าหมายร่วมกันของทีม กำหนดบทบาทที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดี การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจิตลักษณะและความผูกพันต่อองค์กร สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลที่ทีมงาน ได้ร้อยละ 21.7

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน และบาลด์วิน (Austin & Baldwin, 1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาทในด้านการสอน และงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณของงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียน ได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกัน ได้มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์การทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

โคลบ (Kolb, 1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีม มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็นและในการปฏิบัติงาน ต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มีการ

ประเมินผลทีมและเสริมแรงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามพบว่ามีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองและไม่ทดลอง และพบว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปในทางลดลง

โรบินสัน (Robinson, 1994) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน โดยนำเอาวิธีการทางมานุษยวิทยาและบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่า

1. เงื่อนไขดีๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกับโครงสร้างขององค์กร
2. สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี มีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม
3. วัฒนธรรมของชาติเป็นสิ่งที่มือทวิผลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือ การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนมีความหยาถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

ฮอลล์, โรเบิร์ต, เจอาร์ (Hall, Robert & JR, 1999) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาว่างในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดิลลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางการศึกษาและความต้องการทางการพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้น เป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนงานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงาน

และนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารือกันอย่างต่อเนื่องในเรื่องการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่องคือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินต่อไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ เก็บจากประชากรทุกหน่วยของ พนักงานของบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งดังนี้

ระดับบริหาร	15	คน
ระดับกลาง	25	คน
ระดับปฏิบัติการ	<u>210</u>	คน
รวมทั้งสิ้น	<u>250</u>	คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ออกแบบงานวิจัยในลักษณะเชิงสำรวจ (Exploratory Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีลักษณะดังนี้

2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่

1. เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

3. ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
5. รายได้ต่อเดือน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
6. สถานภาพสมรส ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
7. ระดับตำแหน่งงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน การสร้างแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale โดยมีระดับการวัดประเภทอันตภาคชั้น (Interval Scale) โดยมีระดับการประมาณค่าเป็น 5 ระดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------|
| 5 | หมายถึง | ปฏิบัติมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ปฏิบัติมาก |
| 3 | หมายถึง | ปฏิบัติปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ปฏิบัติน้อย |
| 1 | หมายถึง | ปฏิบัติน้อยที่สุด |

แบบสอบถามแบ่งเป็น 10 ข้อ จำนวน 20 คำถาม ดังนี้

- | | | |
|----------------------------------|---|-----|
| 1. ความรอบคอบในการพิจารณา | 3 | ข้อ |
| 2. การประนีประนอม | 3 | ข้อ |
| 3. การต้องการการยอมรับจากผู้อื่น | 3 | ข้อ |
| 4. ความเชี่ยวชาญในการทำงาน | 3 | ข้อ |
| 5. การตรวจสอบการทำงาน | 3 | ข้อ |
| 6. การกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน | 3 | ข้อ |
| 7. การประสานงาน | 3 | ข้อ |
| 8. ความคิดสร้างสรรค์ | 3 | ข้อ |
| 9. ความก้าวหน้าในงานที่ทำ | 3 | ข้อ |
| 10. ความเป็นผู้นำ | 3 | ข้อ |

สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา บุณนาค 2537, 29) โดยหาค่าจากสูตรดังนี้

$$\text{ความกว้างของชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 มีความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 มีความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 มีความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 มีความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 มีความสำคัญน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตรวัดส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

5	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด

สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา บุนนาค 2537, 29) โดยหาค่าจากสูตรดังนี้

$$\text{ความกว้างของชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 มีความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 มีความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 มีความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 มีความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 มีความสำคัญน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีลักษณะเรียงลำดับความสำคัญ แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ

2.3 การทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ของเครื่องมือวิจัย

2.3.1 การหาค่าความเที่ยง

เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) จากนั้น ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.3.2 การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 ราย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204)

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟาความเชื่อมั่นแบบสอบถามฉบับนี้ ปรากฏว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

2.3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้กับกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้ต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถาม จำนวน 250 ฉบับ ไปเก็บข้อมูลจากบุคลากรบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด และติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด จำนวน 250 ตัวอย่าง มาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Close-ended) การประมวลผลข้อมูลนั้น ข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ได้นำมาบันทึกเข้า File โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS for windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) เวอร์ชัน 14 ในการแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

3. วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของประชากร โดยใช้ค่าสถิติเชิงปริมาณ (Descriptive Statistic) ในการแจกแจงความถี่ในรูปแบบตาราง ร้อยละ เพื่อให้เห็นภาพรวมของลักษณะประชากร

4. ข้อมูลทางด้านปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน ใช้ค่าสถิติเชิงปริมาณในการแจกแจงความถี่ในรูปแบบร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติแบบ t และแบบ F

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 250 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาทำการวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences หรือ SPSS) โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นส่วน ๆ ดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำข้อมูลมาคำนวณ วิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารของกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำข้อมูลมาคำนวณ วิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำข้อมูลมาคำนวณ วิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ ค่า T-test สำหรับความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และ ค่า F-test สำหรับความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่มขึ้นไป โดยกำหนดระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

จากกลุ่มประชากร 250 คน สามารถแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ได้ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	134	53.6
หญิง	116	46.4
รวม	250	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	15	6.0
25 - 29 ปี	100	40.0
30 - 39 ปี	110	44.0
40 - 49 ปี	24	9.6
50 ปีขึ้นไป	1	.4
รวม	250	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	26	10.4
อนุปริญญา/ปวส.	111	44.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	103	41.2
สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.0
รวม	250	100.0
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	28	11.2
1 - 5 ปี	118	47.2
5 - 10 ปี	56	22.4
10 - 15 ปี	32	12.8
20 ปีขึ้นไป	16	6.4
รวม	250	100.0

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. สถานภาพสมรส		
โสด	132	52.8
สมรส	114	45.6
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	4	1.6
รวม	250	100.0
6. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	47	18.8
10,001 – 20,000 บาท	122	48.8
20,001 - 30,000 บาท	56	22.4
30,001 – 40,000 บาท	16	6.4
40,000 บาทขึ้นไป	9	3.6
รวม	250	100.0
7. ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับผู้บริหาร	20	8.0
ระดับหัวหน้างาน	122	48.8
ระดับเจ้าหน้าที่	108	43.2
รวม	250	100.0

จากตาราง 4.1 พบว่าจากกลุ่มประชากร จำนวน 250 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.6 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.4

อายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมามีอายุ 25 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.2

ระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.4

สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมามีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 45.6

รายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.8
รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.4

ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาเป็น
เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 43.2

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารของกลุ่ม
ประชากรจำนวน 250 คน สามารถแสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารได้
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระต๊องแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบ
ในการพิจารณา

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความรอบคอบในการพิจารณา			
8. ท่านเป็นคนมีเหตุผล ตรงไปตรงมา	3.51	0.718	มาก
9. ท่านมีการวางแผนก่อนทำอะไรก็ตามอย่าง รอบคอบทุกครั้ง	3.24	0.721	ปานกลาง
10. ท่านมักใช้หลักการและเหตุผลในการ พิจารณาตัดสินปัญหาในการทำงาน	3.25	0.753	ปานกลาง
ผลรวมด้านความรอบคอบในการพิจารณา	3.33	0.619	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ
พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระต๊องแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบใน
การพิจารณา พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็น
ของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบในการพิจารณาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ การเป็นคนมีเหตุผล ตรงไปตรงมา ($\bar{x} = 3.51$) รองลงมาคือ การใช้หลักการและเหตุผล
ในการพิจารณาตัดสินปัญหาในการทำงาน ($\bar{x} = 3.25$) และ การวางแผนก่อนทำอะไรก็ตาม
อย่างรอบคอบทุกครั้ง ($\bar{x} = 3.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความ
ประนีประนอม

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความประนีประนอม			
11. เมื่อมีปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน ท่านมักขัดแย้ง กับเพื่อนร่วมงาน	2.87	0.88	ปานกลาง
12. ท่านต้องใช้ความอะลุ่มอล่วยเพื่อแก้ปัญหาในการ ทำงาน	3.15	0.777	ปานกลาง
13. ท่านมักเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.16	0.777	ปานกลาง
ผลรวมด้านความประนีประนอม	3.06	0.690	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความประนีประนอม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความประนีประนอมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.16$) รองลงมาคือ การใช้ความอะลุ่มอล่วยเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ($\bar{x} = 3.15$) และ เมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน มักขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 2.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการต้องการ
การยอมรับจากผู้อื่น

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
การต้องการการยอมรับจากผู้อื่น			
14. การทำงานร่วมกันหลายคนดีกว่าทำงานคนเดียว	3.30	0.803	ปานกลาง
15. ท่านจะทำงานได้ดีถ้ารู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกที่สำคัญของทีม	3.18	0.732	ปานกลาง
16. ท่านพยายามทำความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานใหม่	3.12	0.738	ปานกลาง
ผลรวมด้านความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น	3.20	0.617	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการต้องการการยอมรับจากผู้อื่นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานร่วมกันหลายคนดีกว่าทำงานคนเดียว ($\bar{x} = 3.30$) รองลงมาคือ การทำงานได้ดี ถ้ารู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกที่สำคัญของทีม ($\bar{x} = 3.18$) และ การพยายามทำความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานใหม่ ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเชี่ยวชาญ
ในการทำงาน

ปัจจัยทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
ความเชี่ยวชาญในการทำงาน			
17. ท่านสามารถแก้ปัญหาได้บ่อยครั้งไม่ว่าจะเกิด ปัญหาอะไร	3.22	0.789	ปานกลาง
18. ท่านขาดความชำนาญในการทำงาน	2.99	0.821	ปานกลาง
19. ท่านฝึกฝนเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้การทำงาน รวดเร็วยิ่งขึ้น	3.31	0.830	ปานกลาง
ผลรวมด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน	3.17	0.628	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การฝึกฝนเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.31$) รองลงมาคือ การสามารถแก้ปัญหาได้บ่อยครั้งไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไร ($\bar{x} = 3.22$) และ การขาดความชำนาญในการทำงาน ($\bar{x} = 2.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบ
การทำงาน

ปัจจัยทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การตรวจสอบการทำงาน			
20. ท่านมักตรวจสอบการทำงานของท่านก่อนส่งมอบทุกครั้ง	3.46	0.936	มาก
21. ท่านไม่ชอบให้หัวหน้ามาตรวจสอบงานของท่าน	3.07	0.882	ปานกลาง
22. ท่านมักตรวจสอบการทำงานย้อนหลังอย่างสม่ำเสมอ	3.20	0.781	ปานกลาง
ผลรวมด้านการตรวจสอบการทำงาน	3.24	0.647	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การตรวจสอบการทำงานก่อนส่งมอบทุกครั้ง ($\bar{x} = 3.46$) รองลงมาคือ การตรวจสอบการทำงานย้อนหลังอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.20$) และ การไม่ชอบให้หัวหน้ามาตรวจสอบงาน ($\bar{x} = 3.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกระตุ้น
เพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
การกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน			
23. ท่านมักเกรงใจผู้ร่วมงานเมื่อต้องการ ปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน	3.05	0.761	ปานกลาง
24. ท่านชอบกระตุ้นเพื่อนร่วมทีมงานให้เกิด ความพยายาม	3.22	0.784	ปานกลาง
25. ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น	3.24	0.721	ปานกลาง
ผลรวมด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน	3.17	0.673	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ($\bar{x} = 3.24$) รองลงมาคือ การกระตุ้นเพื่อนร่วมทีมงานให้เกิดความพยายาม ($\bar{x} = 3.22$) และการเกรงใจผู้ร่วมงานเมื่อต้องการปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 3.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการ
ประสานงาน

ปัจจัยทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การประสานงาน			
26. เมื่อมีปัญหาการทำงานกับฝ่ายอื่น ท่านมัก ประสานงานได้ดี	3.28	0.798	ปานกลาง
27. ท่านไม่ชอบทำงานกับคนหมู่มาก	2.95	0.897	ปานกลาง
28. ท่านจะทำงานได้ดีขึ้น หากมีการทำงานเป็น ทีม	3.22	0.751	ปานกลาง
ผลรวมด้านการประสานงาน	3.16	0.611	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการประสานงานพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการประสานงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประสานงานได้ดี เมื่อมีปัญหาการทำงานกับฝ่ายอื่น ($\bar{x} = 3.28$) รองลงมาคือ การจะทำงานได้ดีขึ้น หากมีการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.22$) และ การไม่ชอบทำงานกับคนหมู่มาก ($\bar{x} = 2.95$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความคิดสร้างสรรค์			
29. ท่านชอบที่จะให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	3.14	0.743	ปานกลาง
30. ท่านชอบทำงานตามระเบียบแบบแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้	3.10	0.746	ปานกลาง
31. ท่านชอบการระดมความคิดเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ	3.25	0.853	ปานกลาง
ผลรวมด้านความคิดสร้างสรรค์	3.16	0.610	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความคิดสร้างสรรค์พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การชอบการระดมความคิดเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.25$) รองลงมาคือ การชอบที่จะให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.14$) และ การชอบทำงานตามระเบียบแบบแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{x} = 3.10$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ

ปัจจัยทางการบริหาร	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความก้าวหน้าในงานที่ทำ			
32. ท่านต้องการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ	3.29	0.854	ปานกลาง
33. ท่านมีความก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น	3.12	0.715	ปานกลาง
34. ท่านมักเฝ้าหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนางานอยู่เสมอ	3.37	0.865	ปานกลาง
ผลรวมด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ	3.25	0.667	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเฝ้าหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนางานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.37$) รองลงมาคือ การต้องการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.29$) และ การมีความก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเป็นผู้นำ

ปัจจัยทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
ความเป็นผู้นำ			
35. ท่านชอบเป็นลูกน้องมากกว่าเป็นหัวหน้า	2.93	0.922	ปานกลาง
36. ท่านไม่ชอบตัดสินใจสิ่งต่างๆ ด้วยตัวเอง	3.02	0.831	ปานกลาง
37. ท่านมักเป็นตัวแทนกลุ่มในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา	3.28	0.918	ปานกลาง
ผลรวมด้านความเป็นผู้นำ	3.07	0.667	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเป็นผู้นำพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเป็นผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเป็นตัวแทนกลุ่มในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ($\bar{x} = 3.28$) รองลงมาคือ การไม่ชอบตัดสินใจสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 3.02$) และ การชอบเป็นลูกน้องมากกว่าเป็นหัวหน้า ($\bar{x} = 2.93$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของกลุ่มประชากร
จำนวน 250 คน สามารถแสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านวัตถุประสงค์
ที่ชัดเจนและ เห็นพ้องต้องกัน

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน			
38. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.34	0.787	ปานกลาง
39. มีการชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และ วัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่าง ทั่วถึง	3.28	0.757	ปานกลาง
40. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	3.37	0.817	ปานกลาง
ผลรวมด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็น พ้องต้องกัน	3.33	0.687	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ
พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ
เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ
กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.37$) รองลงมาคือ การให้ผู้ร่วมงานมี
ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.34$) และมีการชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และ
วัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างทั่วถึง ($\bar{x} = 3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา			
41. ใช้มติการประชุมของเสียงส่วนมากในการตัดสินใจในการทำงาน	3.39	0.805	ปานกลาง
42. ใช้วิธีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน	3.46	0.869	มาก
43. ในการอภิปรายปัญหา ไม่มีการใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว โจมตีซึ่งกันและกัน	3.28	0.878	ปานกลาง
ผลรวมด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	3.37	0.689	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การใช้วิธีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{x} = 3.46$) รองลงมาคือ การใช้มติการประชุมของเสียงส่วนมากในการตัดสินใจในการทำงาน ($\bar{x} = 3.39$) และ ในการอภิปรายปัญหา ไม่มีการใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว โจมตีซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการ สนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน			
44. มีมาตรฐานในการประเมินผลงานและการ พิจารณาความดีความชอบ	3.17	0.708	ปานกลาง
45. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระบบ	3.20	0.737	ปานกลาง
46. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น			
ผู้ร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น	3.27	0.753	ปานกลาง
ผลรวมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	3.21	0.633	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการสนับสนุนและการ ไว้วางใจต่อกัน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็น ของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น ผู้ร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.27$) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระบบ ($\bar{x} = 3.20$) และการมี มาตรฐานในการประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ ($\bar{x} = 3.17$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

การสร้างทีมงาน	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์			
47. ยินดีที่จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.30	0.828	ปานกลาง
48. เสียสละเพื่อนร่วมงานและส่วนรวม	3.26	0.85	ปานกลาง
49. ให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์	3.24	0.796	ปานกลาง
ผลรวมด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.27	0.718	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การยินดีที่จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ($\bar{x} = 3.30$) รองลงมาคือ การเสียสละเพื่อนร่วมงานและส่วนรวม ($\bar{x} = 3.26$) และ การให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์ ($\bar{x} = 3.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการ ตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน			
50. มีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ	3.24	0.806	ปานกลาง
51. ให้ความสำคัญและยอมรับข้อมูลจากการประเมิน	3.25	0.794	ปานกลาง
52. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.22	0.799	ปานกลาง
ผลรวมด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน	3.24	0.673	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระติงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญและยอมรับข้อมูลจากการประเมิน ($\bar{x} = 3.25$) รองลงมาคือ การประเมินผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.24$) และ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 3.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านความ สัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

การสร้างทีมงาน	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม			
53. มีการประชุมแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ	3.12	0.808	ปานกลาง
54. ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน	3.22	0.740	ปานกลาง
55. มีการจัดสวัสดิการภายในแผนกหรือหน่วยงานเพื่อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.12	0.751	ปานกลาง
ผลรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	3.15	0.635	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่ม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การที่ ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.22$) รองลงมาคือ มีการประชุมแผนกหรือ หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.12$) และมีการจัดสวัสดิการภายในแผนกหรือ หน่วยงานเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร

การสร้างทีมงาน	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
การติดต่อสื่อสาร			
56. ในการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ	3.07	0.818	ปานกลาง
57. สั่งการในลักษณะที่ไม่อนุญาตให้ผู้ใดซักถามได้แย้ง	2.88	0.882	ปานกลาง
58. ในการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน จะใช้ลักษณะการสื่อสารในระดับเดียว มีการซักถามโต้ตอบซึ่งกันและกัน	3.21	0.77	ปานกลาง
ผลรวมด้านการติดต่อสื่อสาร	3.06	0.628	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการติดต่อสื่อสารพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการติดต่อสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ในการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน จะใช้ลักษณะการสื่อสารในระดับเดียว มีการซักถามโต้ตอบซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.21$) รองลงมาคือ ในการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ ($\bar{x} = 3.07$) และ การสั่งการในลักษณะที่ไม่อนุญาตให้ผู้ใดซักถามได้แย้ง ($\bar{x} = 2.88$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการพัฒนา
ตนเอง

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การพัฒนาตนเอง			
59. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน	3.21	0.800	ปานกลาง
60. ส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานมานาน ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองมากเป็นพิเศษ	3.21	0.764	ปานกลาง
61. สนใจศึกษาหาความรู้แนวคิดใหม่ๆ แล้วนำมาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอ	3.18	0.812	ปานกลาง
ผลรวมด้านการพัฒนาตนเอง	3.20	0.657	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการพัฒนาตนเองพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการพัฒนาตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{x} = 3.21$) รองลงมาคือ การส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานมานาน ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองมากเป็นพิเศษ ($\bar{x} = 3.21$) และ การสนใจศึกษาหาความรู้แนวคิดใหม่ๆ แล้วนำมาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอ ($\bar{x} = 3.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน
บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการกำหนด
บทบาทของสมาชิก

การสร้างทีมงาน	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
การกำหนดบทบาทของสมาชิก			
62. มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานทราบ	3.17	0.785	ปานกลาง
63. กำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยชัดเจน	3.18	0.825	ปานกลาง
64. เพื่อนร่วมงานทุกคนจะรู้หน้าที่ของตนเองและ ของเพื่อนร่วมงาน	3.20	0.766	ปานกลาง
ผลรวมด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก	3.19	0.766	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การที่เพื่อนร่วมงานทุกคนจะรู้หน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.20$) รองลงมาคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยชัดเจน ($\bar{x} = 3.18$) และ การมีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานทราบ ($\bar{x} = 3.17$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น

การสร้างทีมงาน	ส่วนเบี่ยงเบน		
	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ระดับ
การดำเนินการที่ราบรื่น			
65. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	3.34	0.919	ปานกลาง
66. มีการประชุมเพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ ในโอกาสต่อไป	3.38	0.757	ปานกลาง
67. การตัดสินใจสั่งการ จะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เน้นที่ความเข้าใจและยอมรับของส่วนรวม	3.18	0.766	ปานกลาง
ผลรวมด้านการดำเนินการที่ราบรื่น	3.30	0.668	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการดำเนินการที่ราบรื่น พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการดำเนินการที่ราบรื่นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ ในโอกาสต่อไป ($\bar{x} = 3.38$) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 3.34$) และ การตัดสินใจสั่งการ จะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เน้นที่ความเข้าใจและยอมรับของส่วนรวม ($\bar{x} = 3.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน ด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสม

การสร้างทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	ระดับ
การเป็นผู้นำที่เหมาะสม			
68. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่ม และเลือกวิธีในการทำงาน	3.24	0.776	ปานกลาง
69. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.33	0.794	ปานกลาง
70. ให้ความสนใจในตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน	3.40	0.906	ปานกลาง
ผลรวมด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสม	3.33	0.708	ปานกลาง

ผลจากตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสนใจในตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน ($\bar{x} = 3.40$) รองลงมาคือ การทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสบายใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.33$) และ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการทำงาน ($\bar{x} = 3.24$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานตามเพศและผลการทดสอบสมมติฐาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	จำนวนตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		Sig. (2-tailed)	
			sig	t		
เพศ				.888	-611	.542
					-609	.543
ชาย	134	3.22				.543
หญิง	116	3.26				.561

*P < .05

จากตาราง 4.23 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าเพศชาย และผลการ

ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า t-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.542 แสดงว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตามรายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน และ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	จำนวน ตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า F	ค่า Sig
อายุ				11.260	.000*
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	15	2.54	.757		
25 - 29 ปี	100	3.14	.557		
30 - 39 ปี	110	3.38	.414		
40 - 49 ปี	24	3.45	.526		
50 ปีขึ้นไป	1	3.18			
รายได้ต่อเดือน				16.923	.000*
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	47	2.86	.729		
10,001 – 20,000 บาท	122	3.23	.446		
20,001 - 30,000 บาท	56	3.31	.366		
30,001 – 40,000 บาท	16	3.80	.400		
40,000 บาทขึ้นไป	9	3.93	.354		
ระดับการศึกษา				34.802	.000*
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษา					
ตอนปลาย/ปวช.	26	2.76	.656		
อนุปริญญา/ปวส.	111	3.07	.516		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	103	3.46	.349		
สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.13	.259		
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน				4.002	.004*
น้อยกว่า 1 ปี	28	3.20	.577		
1 – 5 ปี	118	3.11	.580		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	จำนวน ตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า F	ค่า Sig
5 – 10 ปี	56	3.41	.399		
10 – 15 ปี	32	3.39	.525		
20 ปีขึ้นไป	16	3.37	.597		
สถานภาพสมรส				2.716	.068
โสด	132	3.16	.606		
สมรส	114	3.32	.478		
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	4	3.42	.025		
ระดับตำแหน่งงาน				26.757	.000*
ระดับผู้บริหาร	20	3.95	.312		
ระดับหัวหน้างาน	122	3.27	.357		
ระดับปฏิบัติการ	108	3.07	.647		

*P < .05

จากตาราง 4.24 เมื่อพิจารณาจากรายได้ทั้ง 5 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.000 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

พิจารณาจากรายได้ทั้ง 5 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีรายได้ 30,001 – 40,000 บาท และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.000 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่ารายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

พิจารณาจากระดับการศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีการศึกษาสูงระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.000 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

พิจารณาจากระยะเวลาการปฏิบัติงานทั้ง 5 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 15 ปี และผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.004 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

พิจารณาจากสถานภาพการสมรสทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส และผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.068 แสดงว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

พิจารณาจากระดับตำแหน่งงานทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน และผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า f-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.000 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ สร้างทีมงานให้มี ประสิทธิภาพในการทำงาน	แหล่งความ ผันแปร	ผลบวก กำลังสอง	df	ผลรวม		
				กำลังสอง เฉลี่ย	F	Sig
ปัจจัยทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	64.619	55	1.175	20.825	.000*
	ภายในกลุ่ม	10.945	194	.056		
	รวม	75.564	249			

*P < .05

จากตาราง 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า F-test พบว่าค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ 0.000 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 250 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.6 มีอายุ 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.0 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. คิดเป็นร้อยละ 44.4 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.2 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.8 มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.8 เป็นหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 48.8

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหาร

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบในการพิจารณา พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบในการพิจารณาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเป็นคนมีเหตุผล ตรงไปตรงมา รองลงมาคือ การใช้หลักการและเหตุผลในการพิจารณาตัดสินปัญหาในการทำงาน และการวางแผนก่อนทำอะไรก็ตามอย่างรอบคอบทุกครั้ง ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความประนีประนอม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความประนีประนอมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การใช้ความอะลุ่มอล่วยเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน มักขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระetingแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาราย

ข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการต้องการการยอมรับจากผู้อื่นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานร่วมกันหลายคนดีกว่าทำงานคนเดียว รองลงมาคือ การทำงานได้ดี ถ้ารู้สึกว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญของทีม และการพยายามทำความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานใหม่ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การฝึกฝนเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น รองลงมาคือ การสามารถแก้ปัญหาได้บ่อยครั้งไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไร และการขาดความชำนาญในการทำงาน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การตรวจสอบการทำงานก่อนส่งมอบทุกครั้ง รองลงมาคือ การตรวจสอบการทำงานย้อนหลังอย่างสม่ำเสมอ และการไม่ชอบให้หัวหน้ามาตรวจสอบงาน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น รองลงมาคือ การกระตุ้นเพื่อนร่วมทีมงานให้เกิดความพยายาม และการเกรงใจผู้ร่วมงานเมื่อต้องการปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการประสานงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการประสานงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประสานงานได้ดี เมื่อมีปัญหาการทำงานกับฝ่ายอื่น รองลงมาคือ การจะทำงานได้ดีขึ้น หากมีการทำงานเป็นทีม และการไม่ชอบทำงานกับคนหมู่มาก ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การชอบการระดมความคิดเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ รองลงมาคือ การชอบที่จะให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ และการชอบทำงานตามระเบียบแบบแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านก้าวหน้าในงานที่ทำ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การไฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานอยู่เสมอ รองลงมาคือ การต้องการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ และการมีความก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านก้าวหน้าในงานที่ทำ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การไฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานอยู่เสมอ รองลงมาคือ การต้องการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ และการมีความก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเป็นผู้นำ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเป็นผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเป็นตัวแทนกลุ่มในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา รองลงมาคือ การไม่ชอบตัดสินใจสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง และการชอบเป็นลูกน้องมากกว่าเป็นหัวหน้า ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างทั่วถึง ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การใช้วิธีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาคือ การใช้มติการประชุมของเสียงส่วนมากในการ

ตัดสินใจในการทำงาน และในการอภิปรายปัญหา ไม่มีการใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวโจมตีซึ่งกันและกันตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น ผู้ร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระบบ และการมีมาตรฐานในการประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การยินดีที่จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รองลงมาคือ การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม และการให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญและยอมรับข้อมูลจากการประเมิน รองลงมาคือ การประเมินผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การที่ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ มีการประชุมแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดสวัสดิการภายในแผนกหรือหน่วยงานเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการติดต่อสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ในการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน จะใช้ลักษณะการสื่อสารในระดับเดียว มีการซักถามได้ตอบซึ่งกันและ

กัน รองลงมาคือ ในการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสั่งการในลักษณะที่ไม่อนุญาตให้ผู้ใดซักถามโต้แย้ง ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการพัฒนาตนเอง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการพัฒนาตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ การส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานมานาน ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองมากเป็นพิเศษ และการสนใจศึกษาหาความรู้แนวคิดใหม่ๆ แล้วนำมาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การที่เพื่อนร่วมงานทุกคนจะรู้หน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ โดยชัดเจน และการมีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานทราบ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการดำเนินการที่ราบรื่น พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการดำเนินการที่ราบรื่นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ ในโอกาสต่อไป รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และการตัดสินใจสั่งการ จะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เน้นที่ความเข้าใจและยอมรับของส่วนรวม ตามลำดับ

ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างทีมงานในด้านการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสนใจในตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน รองลงมาคือ การทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นและสบายใจในการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการทำงานตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมี เพศ และสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาและมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าปัจจัย 5 ประเด็น คือ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชชชัย ไตรทิพย์ (2540) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อระดับทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครประจำหมู่บ้าน พบว่าผู้นำทีมที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ของครอบครัว และประสบการณ์การทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน และนอกจากนี้ อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยต่างๆ ที่ยืนยันว่าอายุมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ดังปรากฏในผลงานวิจัยของ สุสยาม อนันตสายนนท์ (2544, (5), อ้างถึงใน พนิดา แดงศรี 2546, 103-104) พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-39 ปี มีประสิทธิภาพ

ทีมงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป และงานวิจัยของ อัญชลี เตียรชชาติ (2541, 109) พบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี มีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุช่วง 27-36 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 โดยพนักงานที่มีอายุช่วง 27-36 ปี จะมีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วง 26 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัยรัตน์ เนียรเจริญสุข (2544, อ้างถึงใน พนิกา แดงศรี 2546, 104) พบว่า พนักงานที่มีอายุมาก มีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 30 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าพนักงานที่อายุ 29 ปีลงมา ส่วนปัจจัยทางด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตินา มาลัย (2538, 95-96) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล และเมื่อมีอายุมากขึ้น การทำงานเป็นทีมยิ่งดีขึ้น ส่วนงานวิจัยของ พวงเพ็ญ หงส์อุปถัมภ์ไชย (2540, อ้างถึงใน พนิกา แดงศรี 2546, 104) พบว่า ลักษณะของประชากรศาสตร์ของพนักงานกลุ่มควบคุมคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานคืออายุ และจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ และสถานภาพที่แตกต่างกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวไม่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินาถ จันทรรคณา (2548) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ที คอมพิวเตอร์ จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยทางด้านเพศ มีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยอธิบายได้ว่า อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการสร้างทีมงาน ซึ่งในการทำงานนั้น ต้องอาศัยวุฒิภาวะ มีความรู้ มีการสั่งสมประสบการณ์ชีวิต มีการปรับตัวและมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา พนักงานที่มีอายุมากและทำงานมานาน จึงมีความรัก และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีมก็ถือเป็นงานอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น พนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานที่มากกว่า ย่อมให้ความร่วมมือในการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพได้มากกว่าพนักงานที่อายุและประสบการณ์น้อย เพราะพนักงานที่ยังมีอายุน้อยและยังมาทำงานไม่นานนั้น ยังอยู่ในช่วงของการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝนทักษะต่างๆ จึงต้องใช้เวลาหนึ่งในการปรับตัวทั้งทางด้านอาชีพการงานและครอบครัว อีกทั้งยังต้องแสวงหาความมั่นคง ต้องระวังต่อสังคมรอบข้าง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่า จึงไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์กร และไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการสร้างทีมงานเท่าที่ควร ด้วย

เหตุผลดังกล่าวนี้ ทำให้พนักงานบริษัทที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานมากกว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่สูงกว่าพนักงานบริษัทที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานน้อย

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกัน อันได้แก่ ความรอบคอบในการพิจารณา การประนีประนอม ต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การตรวจสอบการทำงาน การกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน การประสานงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในงานที่ทำ และความเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ เกิดผล (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งได้ศึกษาองค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพ็ญ หงส์อุปถัมภ์ไชย (2540, อ้างถึงใน พนิกา แดงศรี 2546, 117) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทีมงาน กลุ่มควบคุมคุณภาพของ โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 4 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เมื่อปัจจัยของการทำงานเป็นทีมด้านหนึ่งด้านใดมีคะแนนสูง ก็จะทำให้คะแนนด้านอื่นๆ สูงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชูชีพ ศรีตระกูล (2540) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การ โดยการสร้างทีมงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์ประกอบ 9 ตัว ของการสร้างทีมงาน อันได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง การดำเนินการที่ราบรื่น ผู้นำที่เหมาะสม การพัฒนาบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

จากผลการวิจัยอธิบายได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 10 ด้าน อันได้แก่ ความรอบคอบในการพิจารณา การประนีประนอม ต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การตรวจสอบการทำงาน การกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน การประสานงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในงานที่ทำ และความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพของทีมงานทั้ง 11 ด้าน ตามแนวความคิดของ วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) คือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาตนเอง การกำหนดบทบาทของสมาชิก การดำเนินการที่ราบรื่น และการเป็นผู้นำที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาย่างค้นสามารถสรุปและเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีจิตลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมให้เกิดผลสูงสุด ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทจะต้องสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และพบว่าพนักงานยังขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงควรให้การฝึกอบรม และเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานให้รองรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการทำงานกับคนหมู่มาก บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับปรุงในจุดนี้เพราะการปฏิบัติของบริษัทส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติงานกันเป็นทีม ดังนั้นบริษัทควรให้พนักงานฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานให้ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. พนักงานอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาตามสภาพความเป็นจริง และความต้องการของพนักงาน เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดผลสะท้อนกลับต่อการทำงาน ดังนั้นบริษัทควรให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งของบริษัท เช่น ฝ่ายการพนักงาน ทำการวิจัยซ้ำอีกครั้งเพื่อดูผลลัพธ์ว่าสอดคล้องตรงกันหรือไม่

2. ควรทำการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานว่ามีความต้องการที่จะให้องค์กรและผู้บริหารปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาการบริหารงานในด้านใด และพนักงานสามารถสนองตอบการปรับปรุงพัฒนาร่วมกับผู้บริหาร ได้อย่างไรบ้าง เพื่อให้ผลการศึกษาสัมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- จิราวรรณ หาญณรงค์. (2536). *การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามธรรมชาติของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์, และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2531). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชุติมา มาลัย. 2538. *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชีพ ศรีตรระกุล. (2541). *การพัฒนาองค์การ โดยการสร้างทีมงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาระบบการพัฒนาระบบสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 185.
- _____. (2539). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัชชัย ไตรทิพย์. (2540). *คุณลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยสนับสนุนทางการบริหาร ที่มีผลต่อระดับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประทีป แดงเลื่อน, และพรณี กาญจนะวสิต. (2536). *พัฒนาทีมงาน*. ใน *เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง* (หน้า 65-68). กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2533). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- _____. (2534). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- พนิดา แดงศรี. (2546). *ปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลทีมงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เพ็ญรุ่ง จินตนามณีรัตน์. (2544). *การใช้กิจกรรมวอล์คแรลลี่เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมแก่พนักงานขาย องค์การธุรกิจค้าปลีก*. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- มาลินี ชาวลาไพบูลย์. (2533). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มัลลิกา บุนนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งสวรรค์ วรรณสุทธิ. (2540). *ลักษณะทางพุทธศาสนาและลักษณะทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของนักศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์พัฒนศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณิ ศิริสุขวงศา.(2549). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสร้างทีมงานระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายวางแผนการผลิต บริษัท สยามแผ่นเหล็กวิลาส จำกัด*. สารนิพนธ์: บช.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันวิสาข์ เกิดผล.(2546). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ*. ปริญญาโท บช.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรวิช มาณะศิริานนท์ และยุดา รักไทย. (2542). *องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศักรินทร์ สุวรรณรัตน์. (2539). *การพัฒนาทีมงาน*. วิทยุจักรงาน. 13(32) : 25-31 สิงหาคม
- สง่า ไชยมั่ง.(2542). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน กรณีศึกษาการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด*. ปริญญาโท. กสม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สาวิตรี บุตรธำจารย์.(2540). *การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สิรินาด จันทรรคนา.(2547). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด*. บช.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันทา เลานันท์. (2531). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.
- _____. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คสโตร์.

- สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์. (2535). การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : ซีรพงษ์การพิมพ์.
- สุรสิทธิ์ เหมะศิลป์. (2540). การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ. เพิ่มผลผลิต. 36(8) : 22-25 ; มีนาคม-เมษายน, 2540.
- เสน่ห์ ศรีสุวรรณ. (2533). การสร้างและพัฒนาทีมงาน. *บริหารธุรกิจ*, 14(56), 88 -89.
- อัญชลี เทียรชชาติ. 2541. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Anderson, S.D. (1995). Self – managed team and traditional pyramid management : Attitudes of extension filed educators. *Dissertation Abstracts International*, 55(12), 36990-A
- Austin, A.E., & R.G. (1991). *Faculty collaboration : Enhancing the quality of scholarship and teaching*. Washington, D.C. : George Washington University.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf.
- Conbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3 rd ed.). New York : Harper Collins Publishers.
- Francis, D., & Yung, D. (1979). *Improving work group : A practical mamual for team building*. La Jolla, Calif. : University Associates.
- Hall, D., Rebert, W., & JR. (1999). The use of dual planning periods by a middle school team (educational reform, teacher teams, scheduling). *Dissertation Abstracts International*, 59(09), 3303-A
- Huse, E. R. (1982). Team building : *Organization development and change, progress and perspective*. New York : McMillan Publishing Co.
- Kolb, J.A. (1991). Relationships between leader behaviors and team performance in research and non research teams. *Research Teams*, 51(08), 2563-A
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York : McGrew-Hill.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGrew-Hill.
- Robinson, G.C. (1994). Managers in teams : How valuing individualism or collectivism affects Their participation. *Dissertation Abstracts Internation*, 55(04), 926-A
- Verney, G. (1977). *Organization development for managers*. Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Company.

Woodcock, M. (1989). Team Development manual (2nd ed.). Worcester : Great Britain by
Billing & Son.

_____,and Dave Francis. (1994). Teambuilding strategy. 2Rev ed. Brookfield,
Vermont :
Gower.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/ว ๒๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๓ กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ (คุณปองพล ศิราโรจน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวลลิตา ศรีสัมพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทเครื่องดื่มกระหิงแดง” ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสอบถาม ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

๑๓ ๐๗

ศิริกมล อึ้งจิ้งจก

๑๘ กค ๕๐.



ที่ ศธ 0522.17/ ว 4๑๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

31 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ
(คุณ ปองพล ศิราโรจน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวลลิตา ศรีสัมพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัท” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

- ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
กรณีศึกษา พนักงานบริษัท เครื่องดื่มกระหิงแดง จำกัด
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสร้างทีมงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () ชาย
- () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี
- () 25 – 29 ปี
- () 30 – 39 ปี
- () 40 – 49 ปี
- () 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.
- () อนุปริญญา/ ปวส.
- () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- () น้อยกว่า 1 ปี
- () 1 – 5 ปี
- () 5 – 10 ปี
- () 10 – 15 ปี
- () 20 ปีขึ้นไป

5. สถานภาพสมรส

- () โสด
- () สมรส
- () หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

6. รายได้ต่อเดือน

- () ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
 () 10,001 – 20,000 บาท
 () 20,001 – 30,000 บาท
 () 30,001 – 40,000 บาท
 () 40,000 บาทขึ้นไป

7. ระดับตำแหน่งงาน

- () ระดับผู้บริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการ - ผู้จัดการขึ้นไป)
 () ระดับหัวหน้างาน (ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก - หัวหน้าแผนก)
 () ระดับเจ้าหน้าที่ (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการทั่วไป)

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ตามความคิดเห็นของท่านเพื่อระบุความสำคัญมากที่สุดเพียงข้อเดียว

- 5 มีระดับความสำคัญมากที่สุด
 4 มีระดับความสำคัญมาก
 3 มีระดับความสำคัญปานกลาง
 2 มีระดับความสำคัญน้อย
 1 มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. ท่านเป็นคนมีเหตุผล ตรงไปตรงมา					
9. ท่านมีการวางแผนก่อนทำอะไรก็ตามอย่างรอบคอบทุกครั้ง					
10. ท่านมักใช้หลักการและเหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจปัญหาในการทำงาน					
11. เมื่อมีปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน ท่านมักขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน					
12. ท่านต้องใช้ความอดทนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน					
13. ท่านมักเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
14. การทำงานร่วมกันหลายคนดีกว่าทำงานคนเดียว					
15. ท่านจะทำงานได้ดีถ้ารู้สึกว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญของทีม					
16. ท่านพยายามทำความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานใหม่					
17. ท่านสามารถแก้ปัญหาได้บ่อยครั้งไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไร					
18. ท่านขาดความชำนาญในการทำงาน					
19. ท่านฝึกฝนเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น					
20. ท่านมักตรวจสอบการทำงานของท่านก่อนส่งมอบทุกครั้ง					

ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. ท่านไม่ชอบให้หัวหน้ามาตรวจสอบงานของท่าน					
22. ท่านมักตรวจสอบการทำงานย้อนหลังอย่างสม่ำเสมอ					
23. ท่านมักเกรงใจผู้ร่วมงานเมื่อต้องการปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน					
24. ท่านชอบกระตุ้นเพื่อนร่วมทีมงานให้เกิดความพยายาม					
25. ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น					
26. เมื่อมีปัญหาการทำงานกับฝ่ายอื่น ท่านมักประสานงานได้ดี					
27. ท่านไม่ชอบทำงานกับคนหมู่มาก					
28. ท่านจะทำงานได้ดีขึ้น หากมีการทำงานเป็นทีม					
29. ท่านชอบที่จะให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ					
30. ท่านชอบทำงานตามระเบียบแบบแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้					
31. ท่านชอบการระดมความคิดเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ					
32. ท่านต้องการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ					
33. ท่านมีความก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น					
34. ท่านมักใฝ่หาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนางานอยู่เสมอ					
35. ท่านชอบเป็นลูกน้องมากกว่าเป็นหัวหน้า					
36. ท่านไม่ชอบตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง					
37. ท่านมักเป็นตัวแทนกลุ่มในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา					

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย / ตามลำดับความถี่ของการสร้างทีมงานที่ท่านเห็นว่าท่านได้ปฏิบัติมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
39. มีการชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างทั่วถึง					
40. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน					
41. ใช้มติการประชุมของเสียงส่วนมากในการตัดสินใจในการทำงาน					
42. ใช้วิธีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน					

ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
43. ในการอภิปรายปัญหา ไม่มีการใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวโจมตีซึ่งกันและกัน					
44. มีมาตรฐานในการประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ					
45. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระบบ					
46. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น ผู้ร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น					
47. ยินดีที่จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
48. เสียสละเพื่องานและส่วนรวม					
49. ให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์					
50. มีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ					
51. ให้ความสำคัญและยอมรับข้อมูลจากการประเมิน					
52. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
53. มีการประชุมแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
54. ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน					
55. มีการจัดสวัสดิการภายในแผนกหรือหน่วยงานเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
56. ในการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ					
57. สั่งการในลักษณะที่ไม่อนุญาตให้ผู้ใดซักถามโต้แย้ง					
58. ในการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน จะใช้ลักษณะการสื่อสารในระดับเดียว มีการซักถามโต้ตอบซึ่งกันและกัน					
59. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน					
60. ส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานมานาน ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองมากเป็นพิเศษ					
61. สนใจศึกษาหาความรู้แนวคิดใหม่ๆ แล้วนำมาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอ					
62. มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานทราบ					
63. กำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยชัดเจน					
64. เพื่อนร่วมงานทุกคนจะรู้หน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน					
65. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง					

ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
66. มีการประชุมเพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมา กำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ ในโอกาสต่อไป					
67. การตัดสินใจสั่งการ จะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เน้นที่ความเข้าใจและยอมรับ ของส่วนรวม					
68. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการทำงาน					
69. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสบายใจในการปฏิบัติงาน					
70. ให้ความสนใจในตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความ สามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการสร้างทีมงาน
คำแนะนำ โปรดแสดงความคิดเห็น

1. ปัจจุบันท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างทีมงานของบริษัทฯ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะทั่วไปที่ท่านคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างทีมงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวลลิตา ศรีสัมพันธ์
วัน เดือน ปี	วันที่ 10 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2542 ปริญญาตรี ศิลปศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2542
สถานที่ทำงาน	บริษัท 9 โปร้ อินซัวร์ โบรกเกอร์ จำกัด
ตำแหน่ง	กรรมการบริษัท