

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา
ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

นายอภิชาติ หวังคุณธรรม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Affecting Efficiency of Teamwork Building : A Case Study of
PTT Exploration and Production Public Company Limited**

Mr.Apichart Whungkhunnatham

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อการศึกษา	ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
	กรณีศึกษา ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม
	จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นายอภิชาติ หวังคุณธรรม
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาชั้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาชั้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. รามณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ชั้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
กรณีศึกษา ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม
จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นายอภิชาติ หวังคุณธรรม **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (2) เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ประชากร คือ พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำนวน 53 คน โดยใช้แบบสอบถามจากประชากรทั้งหมดจำนวน 53 คน และทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การทดสอบแบบที แบบเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายก่อสร้างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การสร้างทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมากและจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้เป็นอย่างดี ในฝ่ายก่อสร้างมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมปานกลาง และมีบุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทีมงานและการสร้างทีมงานเพียงบางส่วน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานได้แก่ อายุ และตำแหน่ง สำหรับแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีระบบ สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันยึดหลักการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันโดยจัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน

คำสำคัญ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ที่ได้ช่วยเหลือให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ เพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รุ่นที่ 5 ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือจนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อภิชาติ หวังคุณธรรม

พฤศจิกายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	8
ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	47
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	57
สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	
บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการ พัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง	73
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	85
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	92
สรุปการวิจัย	92
อภิปรายผล	97
ข้อเสนอแนะ	10
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	107
ก โครงสร้างการบริหาร บริษัท บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	108
ข แบบสอบถาม	110
ประวัติผู้ศึกษา	121

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ข้อมูลส่วนบุคคล	57
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในเรื่อง ความจำเป็นในการสร้างทีมงาน	59
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในเรื่อง การทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหา ในฝ่ายก่อสร้างได้	60
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในเรื่อง ความชัดเจนของนโยบายการสร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้าง	60
ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในเรื่อง บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ในฝ่ายก่อสร้าง	61
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในเรื่อง การมีบุคลากรผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ทีมงานและการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	62
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความเข้าใจ ในการทำงานเป็นทีม	63
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างในด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	64
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสื่อสารในทีมงาน	66
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	67
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	69

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	70
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	72
ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	73
ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	74
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสื่อสารในทีมงาน	75
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	76
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน	77
ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	78
ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	79
ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการสร้างสร้างความรู้ความไว้วางใจในทีมงาน	80
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการสื่อสารในทีมงาน	79

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน.....	82
ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือ ในทีมงาน.....	83
ตารางที่ 4.25 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในด้านการติดตามเสริมสร้าง การพัฒนาทีมงาน.....	84
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ..... สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างจำแนกตามเพศ	85
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ..... สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างจำแนกตามอายุ	86
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ..... สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน	88
ตารางที่ 4.29 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ..... สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างจำแนกตามอายุการทำงาน	90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทีมงาน	25

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจาก งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยกำลังคน กำลังความรู้ความสามารถและ มวลประสบการณ์ จาก หลาย ๆ คนต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ บางครั้งต้องแก้ไขปัญหของหน่วยงานร่วมกันเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีเอกภาพของหน่วยงาน และส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน (สมชาติ กิจขรรยง, 2540 : 28) การทำงานเป็นทีม มิใช่เพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกันในเวลาเดียวกัน หากหมายถึงการที่บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านประสบการณ์ ความรู้และความสามารถแต่มีสิ่งๆที่เหมือนกันคือ มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Patricia Fripp, <http://www.fripp.com/art.team.html>, 1999:1) การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น การให้บริการที่รวดเร็วขึ้น ช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการให้บุคลากรมีความร่วมมือประสานการทำงานและรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรในรูปแบบทีมงาน มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขอมรับเป้าหมาย ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ซึ่งสามารถพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้า การแข่งขัน และการเรียนรู้ บุคคลและองค์กรที่ชนะและประสบความสำเร็จในกิจการได้ตลอดไปนั้น จะต้องได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนซึ่งจะมีวิธคิดและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นอย่างดี (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย, 2542:11)

การวางแผนในการ บริหารองค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในด้านนโยบาย เป้าหมาย ลักษณะวิธี การดำเนินงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ในด้านความรู้ ทักษะคติ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนกระทั่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกัน

ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (ชเนศ จำเกิด, 2533: 20) ผู้บริหารที่ต้องให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ควรทำงานคนเดียว เพราะความสำเร็จของงานอยู่ที่การทำงานเป็นทีม งานบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณสร้างความศรัทธาให้เกิดกับผู้ร่วมงานทั้งด้านวิชาการ และความเชื่อถือ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาและทดลองใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงาน เพื่อหากกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเต็มความสามารถ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้อง มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และเป็นทีมงานที่มีกลไกในการทำงาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2523:57)

จากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่าภาระงานของฝ่ายก่อสร้างที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก อีกทั้งลักษณะงานก่อสร้างในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ บริหารงานแบบเป็นโครงการ อีกทั้ง การทำงานในลักษณะ นี้ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากและมีความหลากหลายมาร่วมกันทำงาน ซึ่งการให้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มา ปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษจะต้องดำเนินการในรูปของโครงการมีวิธีการบริหารจัดการ โดยเฉพาะและเป็นเอกเทศ ซึ่งวิธีทำการปฏิบัติงานตามปกติไม่สามารถรับผิดชอบดำเนินการได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานแล้วทีมงานฝ่ายก่อสร้าง ของบริษัทต้องแบกรับภาระหนัก ถึงแม้จะมีกลุ่มบุคคลผู้ทำงาน (Work Team) แล้วก็ตาม แต่การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสังเคราะห์วาระการประชุม รายงานการประชุม และรายงานความคืบหน้าผลงานของหน่วยงานแล้ว มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ หลายโครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบอยู่ มีผลงานความคืบหน้าล่าช้า กว่ากำหนด และยังไม่สามารถดำเนินงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ จากการสอบถามผู้ควบคุมโครงการถึงสาเหตุของความล่าช้า พบว่าปัญหาที่ได้รับแจ้งคือความล่าช้าอันเกิดจากการขาดความร่วมมือกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำ งานเป็นทีม ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานอันได้แก่ บุคลิกภาพ ทัศนคติ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยทางสังคมและองค์ประกอบทางการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีความสำคัญในอันที่จะส่งเสริมให้งานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่น เช่นการมีสถานที่ประชุมไว้สำหรับร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบปะ สนทนา รับฟัง

ข้อมูลข่าวสาร ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานและยังเป็นการนำปัญหามาร่วมกันคิด และแก้ไขเป็นการพัฒนาให้ พนักงาน กล้าพูดกล้าแสดงออก ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วย ปัจจัยทางสังคมก็มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย ทักษะคิด สัมพันธภาพของสมาชิกที่มีความไว้วางใจ ร่วมมือร่วมใจ ในการทำงาน มีบรรยากาศของความเข้าใจ สามารถกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกัน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

จากปัญหา ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ การสร้าง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ทักษะคิดแ ละการให้ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของหน่วยงานและ องค์กร

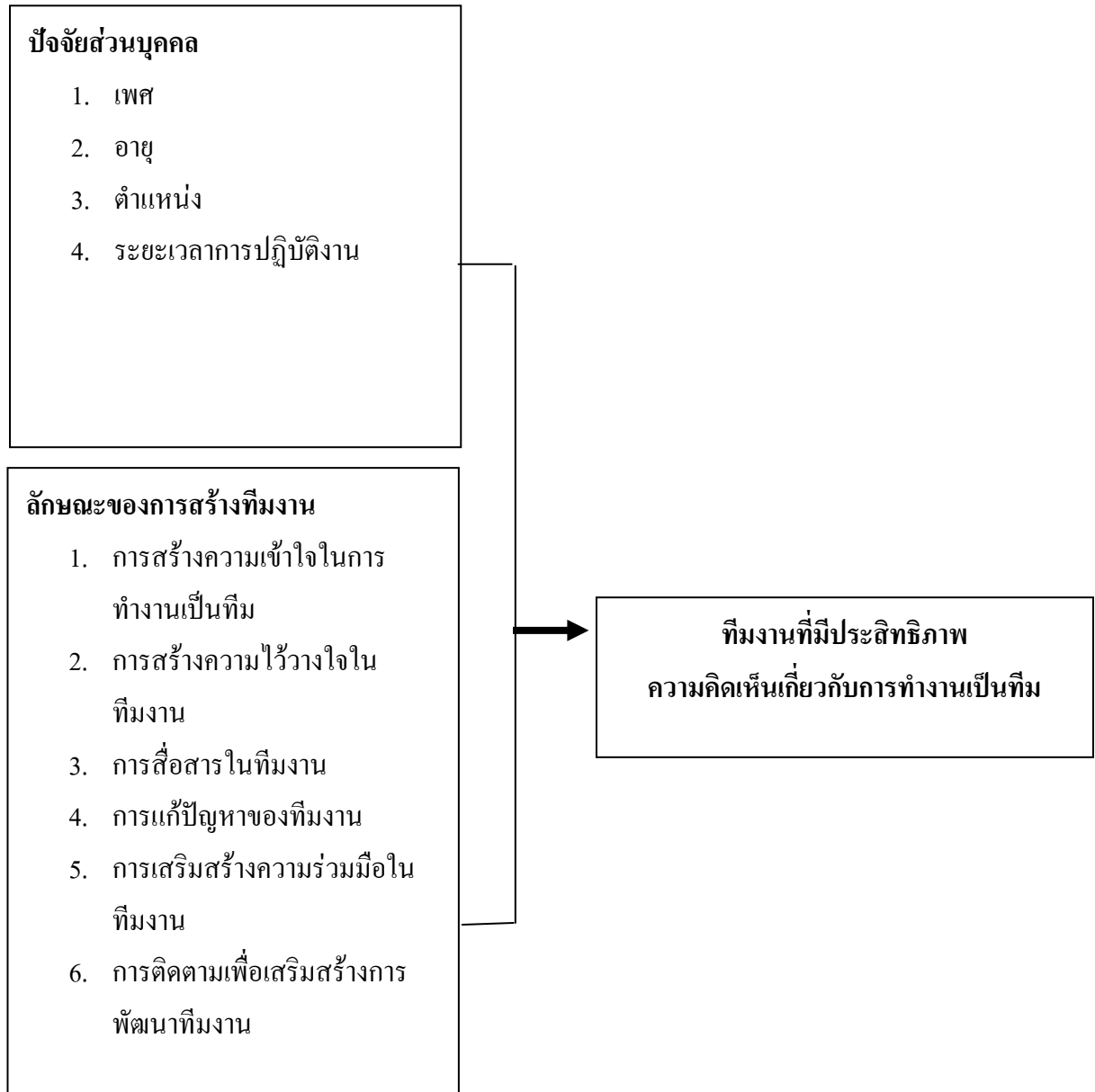
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



4. สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ตัวแปรในการวิจัยดังนี้

5.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน

5.1.2 ตัวแปรตาม คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยคือ พนักงานฝ่ายก่อสร้าง ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 53 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, มิถุนายน 2550)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ทั้งหมดจำนวน 53 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2550 ถึง เดือนพฤศจิกายน 2550

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้กลุ่มหรือทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. . สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ว่าจะ ทำ อย่างไร ทำเมื่อไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและในขณะเดียวกันก็ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกมีการมอบหมายงาน และมีแผนงานที่ชัดเจนในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ทุกฝ่ายมีความยินดีที่ได้ร่วมกันทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และรับผิดชอบในผลของการกระทำร่วมกัน

3. ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง สมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน หมายถึง การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน ได้แก่

4.1 การสร้างความเข้าใจใน การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมแก่สมาชิกในทีมงาน

4.2 การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้บริหารในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันการกำหนดบทบาทหน้าที่ และการประสานงานในการทำงานเป็นทีม

4.3 การสื่อสารในทีมงาน หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน

4.4 การแก้ปัญหาของทีมงาน หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการและวิธีการแก้ปัญหาโดยทีมงาน

4.5 การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานและเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์

4.6 การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การใช้เทคนิคการประชุมเพื่อติดตามงานและการรายงานผลเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงาน

5. พนักงานฝ่ายก่อสร้าง หมายถึง พนักงานสังกัดฝ่ายก่อสร้าง และมีหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ที่ได้รับมอบหมายใน ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท .สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มี ผลต่อการสร้างทีมงานของพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรทั่วไปที่สนใจ นำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระสำคัญๆ ออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมาย แนวคิดและหลักการในการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมต่อองค์กร
 - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

1.1 ความหมาย แนวคิดและหลักการในการทำงานเป็นทีม

Judith R. Gordon (อ้างถึงในเฉลิมพงษ์ มีสมนัย , 2547: 378) ทีมจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า มากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันและจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter (อ้างถึงในเฉลิมพงษ์ มีสมนัย , 2547: 378) ทีมงานเป็นกลุ่มที่ทางการจัดตั้งจากการพึ่งพิงระหว่างกันของบุคคลแต่ละคนที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในอันที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ทีมงานทุกชนิดจึงเป็นกลุ่มแต่มีเฉพาะกลุ่มที่เป็นทางการเท่านั้นที่สามารถทำงานเป็นทีมได้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป. : 4) ให้ความหมายของทีมว่า ทีมหมายถึงการเข้ากลุ่มของคนหลายคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วง เวลาหนึ่ง กลุ่มคนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Edgar Huse (อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันท์, 2541: 136) ได้รวบรวมความหมายของ ทีมไว้ 4 ประการดังนี้

- 1 ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
- 2 ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
- 3 ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน
- 4 ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

สมชาติ กิจขรรยง (2540: 197) ให้ความหมายทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและไว้วางใจกัน

ภาคภูมิ จันทเนตร (2539: 16-17) ได้ให้ความหมายของ การทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การที่คนมาปฏิบัติงานร่วมกันมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายขององค์การ

ขยยุทธ เกษสาคร (2541: 161) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและ ผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น

ผู้ศึกษาขอสรุปความหมายของทีมงาน ดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน มีความสุขและความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การ และการทำงานจะเป็นทีมงานได้ การทำงานนั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1 การทำงานจะเป็นทีมงานได้จะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน ขนาดของคนในทีมงานควรจะมากน้อยเท่าใดนั้นจะขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้ามีงานมาก ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างย่อมต้องการจำนวนสมาชิกของทีมงานมากกว่าทีมงานที่มีงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบแคบกว่า

2 สมาชิกของทีมงานจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่เป็นประจำและประสานงานกันเพื่อทำงานของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม เพราะฉะนั้นหากบุคคลอยู่ในหน่วยงานเดียวกันร่วมกันทำงานเป็นครั้งเป็นคราวแต่ไม่ได้ปฏิสัมพันธ์กันอยู่เป็นประจำแล้วจะไม่ถือว่าเป็นการทำงานเป็นทีม

3 สมาชิกในทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ร่วมบรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: 17) ได้กล่าวถึงแนวคิด TQM (Total Quality Management) ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ ที่มุ่งสู่การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยให้เริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right First Time) ทั้งนี้ เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบหรือป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น ให้เป็นระบบการทำงานที่สนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Customers) เป็นหลักสำคัญ พร้อม มด้วยหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Management) ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทุกคนมีส่วนร่วม การศึกษาและการฝึกอบรม ความเป็นเจ้าขององค์กร รางวัลและการยอมรับ การป้องกันข้อผิดพลาด และความร่วมมือพร้อมทีมงาน กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจังจะช่วยให้การทำงานดีขึ้น ต้นทุนการทำงานลดลง อีกทั้งยังส่งผลให้ทีมงานและผลการทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะการบริหารคุณภาพเป็นวินัยของการบริหาร ที่สามารถหาคำตอบได้โดยการทำงานเป็นทีม

จิราภรณ์ สีขาว (2539: 7) ให้แนวคิดว่าการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารการจัดการในองค์กรสมัยใหม่ที่ผ่านมามีมาไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบ Q.C.C. (Quality Control Circle), T.Q.M. (Total Quality Management), O.D. (Organization Development) หรือที่กำลังกล่าวถึงกันมากในขณะนี้คือ Reengineering “การยกเครื่องการทำงาน” ที่ต้องการปรับองค์กรให้มีคุณภาพนั้นต้องมีการจัดการ โดยการทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐาน

ซาอูซัย อาจินสมาจาร (2535: 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของวัตถุประสงค์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

ดังนั้น จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษา สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินงานของกลุ่ม ติดต่อกสื่อสารและประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายมีความยินดีที่ได้ร่วมกันทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และรับผิดชอบในผลของการกระทำร่วมกัน

หลักการในการทำงานเป็นทีม

Smith และ Katzenbach (อ้างถึงใน สงวน ช่างฉัตร, 2542 : 21) เชื่อว่าทีมงานควรเป็นหน่วยปฏิบัติพื้นฐานขององค์กร โดยไม่จำกัดว่าองค์กรจะมีขนาดเท่าใด ในสถานการณ์ที่ต้อ nger ร่วมทักษะมวลประสพการณ์และการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ การทำงานเป็นทีมก็จะได้ส่งผลดีกว่าการรวมบุคคลเข้ามาร่วมกันทำงานในบทบาทและความรับผิดชอบที่มีขอบเขตจำกัด ความเป็นทีมงานมีความยืดหยุ่นมากกว่ากลุ่มงานขนาดใหญ่ขององค์กรหรือหน่วยงาน เนื่องจากสามารถ ถรวมตัวเป็นทีมและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่กระชับ การเปลี่ยนจุดเน้น และสลายตัวได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดสถานการณ์ที่ต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด เป็นต้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 57) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมยึดหลักความร่วมมือ มีการทำงานแบบเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง ควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานแบบเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกันและทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้นต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ โดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีกลไกในการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการของกระบวนการกลุ่ม

Rensis Likert (อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, 2524 : 39) ได้ให้แนวทางในเรื่องการทำงานเป็นทีมไว้ 10 ประการดังนี้

- 1 สมาชิกในกลุ่มจะมีทักษะที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของสมาชิกในกลุ่มและหน้าที่ที่ต้องการในการทำงานร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและบรรดาสมาชิกทีมงาน
- 2 กลุ่มมีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์ยาวนานพอสมควร และความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปด้วยดี
- 3 สมาชิกของกลุ่มรวมทั้งหัวหน้า มีความซื่อสัตย์ต่อกันและไว้วางใจกันสูง
- 4 ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆ ของกลุ่มผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วยกัน
- 5 สมาชิกของกลุ่มมีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ
- 6 ความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและกัน
- 7 มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มอย่างเปิดเผย
- 8 กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกของกลุ่มได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเสนอความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน
- 9 กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกทุกคนรู้สึกมีความมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกัน
- 10 หัวหน้ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในการดำเนินงานในกลุ่ม

ยงยุทธ เกษสาคร (2536 : 165-166) ได้อธิบายถึง หลักการทำงานเป็นทีมว่าควรมีลักษณะ 7 ประการดังนี้

- 1 มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
- 2 สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
- 3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองมากที่สุด
- 4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมี

ความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

- 5 การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกของทุกคนรับทราบ ข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ อย่างทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม
- 6 ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม
- 7 สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

สรุปดังที่กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดสำคัญในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในสภาพกาลปัจจุบัน ที่สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงหากองค์กรใดมีการพัฒนาคุณภาพของคนและพัฒนาคุณภาพของทีมงานย่อมส่งผลถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรด้วย

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานร่วมกันโดยหลักการแล้ว ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ความคิดที่ถูกต้อง และทัศนคติที่ดีจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจตรงกันว่าในการทำงานร่วมกันเป็นที่มั่นเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันเดียวกัน

Edgar Schein (อ้างถึงในเฉลิมพงษ์ มีสมนัย , 2547: 393-394) เห็นว่าทีมงานที่จะเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ จะต้องเป็นทีมงานที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ 8 ประการดังนี้

- 1 สมาชิกของทีมงานจะได้รับการผูกมัดตัวเองและเกี่ยวพันระหว่างกันกับวัตถุประสงค์ร่วมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการมีเป้าหมายร่วมกันและสมาชิกทุกคนต่างยึดถือวัตถุประสงค์ร่วมเป็นเป้าหมายในการทำงาน
- 2 สมาชิกทุกคนในทีมงานจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงออกถึงความเป็นตัวตนของตัวเองและมีส่วนร่วมในการอภิปรายและตัดสินใจของทีมงานนอกจากนี้ทีมงานยังจะต้องเห็นว่าสมาชิกแต่ละคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทีมงานและสิ่งที่สมาชิกทุกคนได้รับการรับฟังจากสมาชิกของทีมงานคนอื่นๆ
- 3 สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกครั้งที่มีการอภิปรายหรือ

ถกเถียงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกสามารถที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย โดยไม่ต้องห่วงเกรงว่าตนเองจะได้รับผลกระทบในด้านลบในภายหลัง

4 เมื่อความต้องการที่จะมีผู้นำที่ทีมงานเกิดขึ้นสมาชิกแต่ละคนจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะอาสาสมัครเสนอตัวเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าว ผู้นำทีมสามารถจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในทีมงาน

5 การตัดสินใจของทีมงานจะกระทำด้วยวิธีการหามติเอกฉันท์และสมาชิกทุกคนจะสนับสนุนผลการตัดสินใจครั้งสุดท้าย

6 หากเกิดปัญหาในการทำงานเป็นทีม ทีมงานจะมุ่งเน้นไปที่สาเหตุของปัญหามากกว่าที่จะเน้นที่อาการของปัญหาในทำนองเดียวกันเมื่อสมาชิกทีมงานร่วมกันหาวิธีการแก้ไข ก็จะมุ่งแก้ไขที่สาเหตุของปัญหาเช่นเดียวกัน

7 สมาชิกทีมงานจะมีความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหา สมาชิกทีมงานจะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและแก้ไขปัญหามากกว่าจะยึดติดอยู่กับแนวทางวิธีการหรือรูปแบบเดิมๆ

8 สมาชิกทีมงานจะมีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้นสมาชิกทีมงานทุกคนจะสนับสนุนและช่วยเหลือให้ สมาชิกทีมงานได้เจริญเติบโต มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter (อ้างถึงในเฉลิมพงษ์ มีสมนัย ,2547: 394-395) เห็นว่าทีมงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะพิเศษ 7 ประการดังนี้

1 มีเป้าหมายชัดเจน (Clearly Goals) การที่สมาชิกทีมงานมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างชัดเจนตรงกันและมีข้อผูกมัดว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ ให้ความชัดเจนของเป้าหมายนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล

2 การมีทักษะที่สัมพันธ์กับงาน (Relevant Skills) ทีมที่มีประสิทธิผล มักจะเป็นทีมงานที่สมาชิกเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีความชำนาญในงานที่สอดคล้องกับงานที่จะต้องรับผิดชอบปฏิบัติจัดทำความเชี่ยวชาญในงาน การมีความชำนาญเฉพาะด้านด้านใดด้านหนึ่งของสมาชิกจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล

3 มีข้อผูกมัดร่วมกัน (Unified Commitment) การที่สมาชิกทีมงานมีความจงรักภักดีและอุทิศตัวเองเพื่อทีมงานจะทำให้การทำงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล แต่การที่จะเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่อทีมงานได้นั้น จำเป็นที่สมาชิกทีมงานจะต้องมีข้อผูกมัดร่วมกัน ข้อผูกมัดร่วมกันนี้ได้แก่ การผูกมัดกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทีมงานนั่นเอง

นอกจากนี้สมาชิกทีมงานยังจะต้องความมุ่งมั่นและทุ่มเทความรู้ความสามารถการทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ

4 มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การที่สมาชิกทีมงานทุกคนจะมีความเข้าใจและความไว้วางใจในกันและกัน มีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานได้ดี สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีและทำงานได้สำเร็จ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกทุกคนในทีมงานมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล

5 มีทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) การที่สมาชิกทีมงานปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบของตน โดยใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้เกิดความเป็นอิสระ สามารถจะปฏิบัติงานให้สำเร็จ จดได้แต่เพียงลำพัง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ นั้น สิ่งเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองของสมาชิก ทีมงานสูงจนเกินไป จนอาจทำให้กลายเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ใน ทำนองนี้ขึ้นสมาชิกคนอื่นๆ จำเป็นต้องมีการพูดจากันถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้ทักษะในการเจรจา ต่อรองที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จะช่วยให้เกิดการปรับตัวระหว่างสมาชิกทีมงาน การทำงานเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานเกิดผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น ฉะนั้นการที่สมาชิกมีทักษะ ในการเจรจาต่อรองจึง เป็นปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานนั้น ๆ เป็นทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ

6 มีภาวะผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม (appropriate leadership) การมีผู้นำกลุ่มที่มีความ สามารถสูงและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมงานจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความศรัทธาในตัว ผู้นำทีมงานสิ่งนี้จะช่วยให้สมาชิกทีมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้การที่ผู้นำทีมงานมี ความสามารถในการประสานความร่วมมือ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และมี ความสามารถในการบริหารจัดการทีมงานจะช่วยให้ปฏิบัติงานของทีมงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการ ที่ทีมงานจะเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องเป็นทีมงานที่มีผู้นำทีมงานที่เหมาะสม

7 ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอก (Internal and external support) เงื่อนไขสุดท้ายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็คือการทำงานของทีมงานภายใต้ บรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุน สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของทีมงานเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะและปรับเปลี่ยนเจตคติให้ สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ การ มีระบบการจูงใจที่ดี มีการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เป็นธรรม ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ทีมงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66-70) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1 ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน การทำงานเป็นทีมผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้ดีและสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้นและรักษาสภาพนั้นไว้ให้คงอยู่ตลอดไปได้ ผู้นำกลุ่มจะเป็นบุคคลสำคัญที่ดำเนินการส่งเสริมกระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีส่วนร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความสามัคคีสมานฉันท์ของทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้กลุ่มใดที่มีหัวหน้าที่ดี กลุ่มนั้นจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทีมจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวในด้านสำคัญต่างๆ คือ ด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การติดตามกำกับและการประเมินงาน ตลอดจนการเสริมแรงหรือการสร้างพลังใจให้สมาชิกทีมงาน ได้แสดงความรู้สึกรัก ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และด้านการเผชิญปัญหาและการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ

2 สมาชิกของทีมงาน สมาชิกที่มีประสิทธิภาพสูงควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือเป็นบุคคลที่มีเจตนาดี และมีความตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกับกลุ่ม มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้นๆ โดยเฉพาะตลอดจนมีความสำนึกและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทีมงานเป็นอย่างดี

3 แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดแบบแผนของการทำงานในกลุ่มเป็นอย่างมากเพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน

Parker (1990, อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์ , 2540) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในแนวใหม่ไว้ 12 ประการดังนี้

1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เป็นผลจากการที่สมาชิกของทีมงานได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติได้เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กร

2 บรรยากาศ การทำงานที่ปราศจากพิธีรีตองเป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน

3 การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกเรียกหรือการมีส่วนร่วมต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น การร่วมแสดงความคิดเห็น การอภิปรายอย่างกว้างขวาง การจัดประชุมเป็นต้น

4 การรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์

5 ความไม่เห็นด้วยในทางบวก เป็นการรับรู้ของสมาชิกทุกคนที่มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นทั้งในด้านเห็นด้วยและความแตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ

6 ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปแต่สามารถยอมรับและเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7 การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการเจรจา ดัดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันและกัน

8 บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาท ในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาททีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9 ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรม ทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10 ความสัมพันธ์กับภายนอก เกิดจากความต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ให้บริการ ซึ่งบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้ทีมงาน

11 รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย สมาชิกที่มีความสามารถ มีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบคือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และ สมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายจะสามารถช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมงานได้เป็นอย่างดี

12 การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมี

อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่ เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งและแสวงหาแนวทางการปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

พรรณราย ทรัชยะประภา (2540: 8-13) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา 11 ประการดังนี้

1 ความไว้วางใจ (Trust) ในการมีชีวิตร่วมกันไม่ว่าจะเป็นในครอบครัวในการทำงานหรือในสังคม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันคือความเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่นซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์จากครอบครัวที่มีความรัก ไม่มีใครเชื่อถือความรู้สึกและถูกพัฒนาเป็นความระแวง เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ขาดความไว้วางใจผู้อื่น ความหวาดระแวงย่อมเป็นอุปสรรคขัดขวางการทุ่มเทตนเองให้แก่การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถควรจัดความระแวงออกไปแล้วพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้เป็นหัวหน้าทีมมีความเชื่อว่าสมาชิกในทีมมีความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2 ความอดทน (Endurance) ในการทำงานร่วมกันความอดทนจะช่วยประคับประคองทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การที่มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามมาหรือต่ออุปสรรคหรือความยากลำบากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงาน และใช้ความอดทนช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้

3 ความมีเหตุผลและความถูกต้อง (Accountable and Accuracy) ในการทำงานร่วมกันถ้าปราศจากหลักการและเหตุผล และความถูกต้องแล้วย่อมสร้างความระส่ำระสายความวุ่นวายความหวาดระแวง การแก่งแย่งแข่งขัน เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นพฤติกรรมทำลายความมั่นคงของทีม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมจึงต้องจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการของเหตุผล ความถูกต้องที่เที่ยงตรง รวมทั้งความจริงที่จริงใจที่มีต่อการทำงาน

4 การบริหารการจัดการ (Management) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การบริหารนโยบายที่ชัดเจน เป็นจริงและปฏิบัติได้ นอกจากการบริหารนโยบายและบริหารคนแล้ว ยังต้องบริหารเงินหรือค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสมต่อการสร้างสรรค์ผลงาน นอย่างมีคุณภาพ หรือสนับสนุนการทำงานของทีมงานไปถึงการบริหารกระบวนการทำงาน หรือจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5 ความเต็มใจ (Willingness) ในการทำงานเป็นทีม ถ้าสมาชิกถูกบังคับให้เข้าทำงาน ทีม ทีมจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความเต็มใจของสมาชิกในทีมที่จะเข้าร่วมงานจึงเป็นคุณสมบัติที่จะผูกพันทีมงานเอาไว้ได้

6 การแนะนำ (Orientation) ความยุ่งยากในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคของการทำงานจึงต้องมีคำแนะนำให้ความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้น หรือปฐมนิเทศ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในทีมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม

7 การยอมรับนับถือ (Respect) ความเชื่อถือ (Reliability) สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือและเคารพสิทธิ ซึ่งกันและกันจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกลึกซึ้งก่อให้เกิดซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกันย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้ได้

8 ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Keen) การเลือกสมาชิกมาปฏิบัติงานในทีมต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9 เซาว์ปัญญา (Intelligence) สรรพภาพทางสมองหรือปัญญาเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานของสมาชิก

10 ความเมตตากรุณา (Nurturance) หลักธรรมะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข คือ พรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

11 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Generosity) ความอ่อนน้อมถ่อมตนสุภาพเรียบร้อยการทำงานร่วมกันก็ควรทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่อวดอ้างสรรพคุณของตนเอง เพราะผู้ร่วมงานจะรู้สึก โง่ ที่ต้องทำงานกับคนประเภทนี้

จากลักษณะต่างๆ ดังที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเต็มไปด้วยคนที่มีคุณภาพสูง ที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้นำ ทีมงาน สมาชิกของทีม และการจ้ ครอบแบบของทีม ซึ่งทั้งสามส่วนนี้จะต้องประสานสัมพันธ์กัน อย่างดีและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของทีมของหัวหน้าทีมในการบริหารจัดการทีมงานให้สมาชิกได้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในงานสอดคล้องเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของแต่ละคน ทุกคนทุกฝ่ายจะร่วมมือร่วมใจกันดำเนินภารกิจต่างๆ ตามแผนที่ร่วมกันวางไว้ การดำเนินงาน โดยทีมงานก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมต่อองค์กร

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นด้วย หน่วยงานจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนเพียงคนเดียว หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายคน งานบางอย่างเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและต้องการความร่วมมือจากทุกคนเช่นกัน เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานสรุปได้ว่า

สาเหตุที่ต้องทำงานเป็นทีม

มีเหตุผลมากมายที่องค์กรต่าง ๆ ได้นำเอาวิธีการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน ต่อไปนี้เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ นำเอาวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้ในองค์กรมี 5 ประการดังนี้

1 เพื่อให้เกิดความสามัคคี (creates esprit de corps) การพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน การเอื้ออาทรต่อกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้งานสำเร็จและจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความสามัคคีและสร้างร่วมแรงร่วมใจให้เกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารต้องการให้เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงาน จึงมักกำหนดการทำงานเป็นทีม

2 ทำให้ฝ่ายบริหารมีเวลาได้คิดและวางกลยุทธ์ (allow management to think strategically) สำหรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ทีมงานสามารถจัดการงานในความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองไม่ต้องคอยให้ฝ่ายบริหารมาคอยกำกับและตรวจสอบการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ลักษณะการปฏิบัติงานเช่นนี้เองที่ทำให้ฝ่ายบริหารมีเวลาที่จะศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้ดีและได้มากขึ้น

3 มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น (increases flexibility) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารไปสู่ทีมงาน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เพราะทีมงานเป็นหน่วยปฏิบัติเป็น หน่วยที่สัมผัสกับปัญหาโดยตรง ความใกล้ชิดกับปัญหาทำให้ทีมงานมีข้อมูลที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน ประกอบกับการมีความคิดหลากหลายของสมาชิกในทีมงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจทำให้แก้ไขปัญหาคิดดีกว่า

4 ได้ประโยชน์จากความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกัน (takes advantage of Workforce diversity) การที่ทีมงานประกอบด้วยบุคคลแต่ละคนที่มีภูมิหลังที่หลากหลาย มีประสบการณ์ในงานลักษณะต่าง ๆ เมื่อมาทำงานร่วมกันความแตกต่างกันทางด้านความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมงานเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความ คิดสร้างสรรค์ในงานที่ ทำและสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าการที่จะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจแต่เพียงลำพัง

5 มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (increase performance) ผลที่เกิดจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจะทำให้ผลงานของทีมงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการที่บุคคลแต่ละคนปฏิบัติงานแต่เพียงลำพัง แม้ว่าบางคนอาจมีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเพียงใดก็ตาม

ประโยชน์ของการใช้ทีมงานต่อองค์กร

ฝ่ายบริหารสามารถใช้การทำงานเป็นทีมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1 การใช้ทีมงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development team) การพัฒนาทีมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จำเป็นต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จริงอยู่อัจฉริยะบุคคลย่อมสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ได้มากมาย แต่อัจฉริยะบุคคลมีจำนวนน้อย จึงทำให้มีขีดจำกัดในการสร้างสรรค์สรรพลิ่งใหม่ ๆ ได้ทันความต้องการของมนุษย์ ด้วยเหตุ นี้มนุษย์จึงสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกทีมงานได้สร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้เร็วขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นการบูรณาการความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของสมาชิกทีมงาน อีกทั้งยังสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นและพัฒนาขีดความสามารถได้สูงขึ้น

2 การใช้ทีมงานเพื่อจัดการโครงการ (project teams หรือ problem-solving teams) งานที่มีลักษณะเป็นโครงการนั้นจะเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากและมีความหลากหลายมาร่วมกันทำงาน การให้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มาปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษจะต้องดำเนินการในรูปของการจัดการโครงการ (project management) มีวิธีการบริหารจัดการโดยเฉพาะและเป็นเอกเทศ ซึ่งวิธีการปฏิบัติงานตามปกติ (routine) ไม่สามารถรับผิดชอบดำเนินการได้ การจัดตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำงานในลักษณะโครงการ จึงมีลักษณะที่เป็นทีมงานเพื่อจัดการโครงการ

3 การใช้ทีมงานเพื่อการประกันคุณภาพ (quality assurance team หรือ quality Improvement teams) สินค้าและบริการที่มีคุณภาพย่อมเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ การที่สินค้าและบริการจะเกิดคุณภาพได้จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้หมดไป และในขณะเดียวกันก็จะต้องคงคุณภาพให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้ การที่ปรับปรุงข้อบกพร่องให้หมดไปและการทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพคงที่อยู่ระดับมาตรฐานได้ตลอดไปนั้น จำเป็นที่องค์กรต้องใช้พนักงานที่มีความชำนาญหลาย ๆ ด้านมาช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะที่มีการทำงานเป็นทีม ฉะนั้นองค์กรจึงสามารถที่จะใช้ทีมงานเพื่อการประกันคุณภาพของสินค้าและบริการได้

4 การใช้ทีมงานเพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงาน (process teams) การจะทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมที่จะจัดการทางด้านการผลิต โดยเฉพาะในด้านกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตสินค้าและบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้จำเป็น ต้องมีวิธีการควบคุมกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากมาร่วมกันทำงาน การทำงานของคณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานจะเป็นการทำงานที่มีลักษณะเป็นทีมงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงสามารถใช้ทีมงานเพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานได้

5 การใช้ทีมงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้วยทีมงาน (work teams) ทีมทำงานประกอบไปด้วยพนักงานที่มีทักษะหลาย ๆ ด้าน (multi skilled worker) สามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างและทำด้วยความชำนาญ การทำงานของทีมงานนี้ได้สร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่ม

สูงขึ้น ในขณะที่วิธีการทำงานในรูปแบบเดิมโดยให้พนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) ด้านใดด้านหนึ่งมารับผิดชอบปฏิบัติงานเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งหรืองานใดงานหนึ่งไม่สามารถจะทำได้เพราะหากงานนั้นต้องการคนทำงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ต่างออกไป พนักงานเหล่านั้นไม่สามารถจะปฏิบัติได้ฉะนั้นการใช้ทีมงานที่สมาชิกแต่ละคนมีทักษะหลายด้าน รับผิดชอบปฏิบัติงานได้หลายลักษณะจึงเป็นวิธีการใช้ทีมงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้วิธีหนึ่ง

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 12 ประการดังนี้ (อลิศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณพ่อง, และวิไลวรรณ โภยกแก้วพริ้ง, 2538 : 37-38)

- 1 ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำทีม จำเป็นต้องมีทักษะและความตั้งใจในการที่จะพัฒนาสมาชิกทุกคนของทีม โดยมีการกระจายงานและดำเนินงานทุกอย่างอย่างเป็นทีม มีการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและการทำงานเป็นทีม
- 2 การดำรงสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม สมาชิกทุกคนควรจะสามารถเข้ากันได้ ทำงานร่วมกันได้ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายถอดลักษณะและคุณสมบัติที่ตนมีอยู่ให้กับบุคคลอื่นด้วย ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิกในทีม
- 3 ข้อผูกพันที่มีต่อทีม สมาชิกแต่ละคน ควรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อกันเป็นส่วนตัว ขอมเสียสละเพื่อจุดประสงค์และเป้าหมายของทีม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ทั้งในการปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือขอบเขต แต่อยู่ภายใต้ความถูกต้อง และสมาชิกทุกคนควรมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและเป็นตัวแทนของทีม
- 4 มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ในการที่ทีมงานสามารถจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะทำงานที่ต้องใช้ความเสี่ยง บรรยากาศภายในทีมควรมีลักษณะที่ ผ่อนคลายและให้ความรู้สึกปลอดภัยกับสมาชิกทุกคน
- 5 มีความมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ โดยทีมนั้น จะต้องมีความรู้สึกเป็นของตนเอง ซึ่งจะทำให้รู้สึกว่าการทำงาานนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมายในระยะยาว ความรู้สึกแห่งศักยภาพในการมุ่งมั่นจะทำงานให้สำเร็จ แต่ ทั้งนี้ต้องมีการทบทวนการทำงานของทีม เพื่อตรวจสอบดูว่า ทีมนั้นมีการพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

6 มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจน สมาชิกของทีม จะต้องร่วมมือกันในกระบวนการวางแผน และแต่ละคนจะมีบทบาทที่แตกต่างกันและทำงานออกมาให้เห็นผลงานได้ในลักษณะเป็นภาพรวมขององค์กร

7 มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องได้รับการพัฒนา ให้เป็นระบบที่ชีวิตชีวาและในทางที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

8 มีกระบวนการของทีม ทีมที่มีการดำเนินการเป็นอย่างดี ต้องมีการระบุบทบาทให้ชัดเจนรูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะต้องได้รับการพัฒนา และกระบวนการบริหารงานจะสนับสนุนลักษณะการทำงานเป็นทีม

9 มีการวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติ ต้องมีการตรวจสอบความผิดพลาด ของทีมหรือของบุคคล โดยไม่โจมตีใครเป็นรายบุคคล เพื่อให้กลุ่มได้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

10 มีการพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี สมาชิกในทีม ต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตน และทีมต้องมีความสามารถในการจัดการกับสมาชิกที่ค่อนข้างจะยึดถือตามปัจเจกบุคคลหรือมีทัศนคติสูง

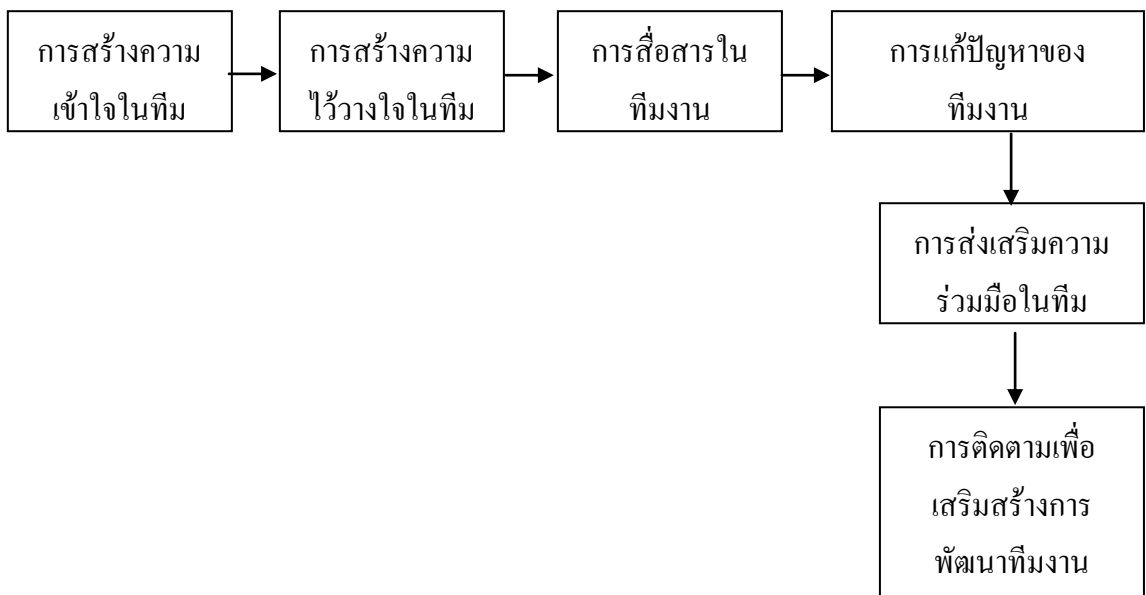
11 มีความเข้มแข็งที่สร้างสรรค์ ทีมต้องมีความสามารถ ที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยของสมาชิกในทีม ถ้าใครมีแนวคิดใหม่ สมาชิกทีมควร จะให้ความสนับสนุนหรือช่วยกันหาความสนับสนุนจากภายนอก เพื่อให้แนวคิดใหม่ ๆ นั้นปฏิบัติได้จริง

12 มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ ควรจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเปิด โอกาสให้แต่ละคนได้มีการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อพิจารณาการทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร โดยมีการติดต่อกับทีมอื่น ๆ สม่ำเสมอเพื่อประสานงานกับสมาชิกแต่ละคนในทีม และควรจะได้รับ การกระตุ้นให้ติดต่อและทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมอื่น ๆ เป็นต้น

สงวน ช้างฉัตร (2542 : 17-19) ให้ทัศนะว่า องค์กร ส่วนมากจะมีการกำหนด วิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของตนเอง และระบุนโยบายที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทีมงานจะมีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการริเริ่มการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ พยายามดำเนินการตามจุดเน้นของทีมงานอย่างแข็งขัน มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการทำงานและพยายามเรียนรู้จากความสำเร็จที่ผ่านมามีค่านิยมด้านความเปิดเผย ความ

เชื้อสายความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน การแบ่งปัน และการมีอารมณ์ขัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนางาน โดยทั่วไปการพัฒนาทีมงานนั้นมีอยู่หลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของทีมงานแต่ละองค์การว่าจะดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการทำงานอย่างไร จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาทีมงานของ อูทซ์ บัญยประเสริฐ (2532 : 57) ซึ่งปรับมาจากของพอร์เตอร์และคณะ (Porter.,etal., 1975) ดังรูปแสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทีมงาน

ที่มา : อูทซ์ บัญยประเสริฐ (2532: 57)

1. การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ทั้งผู้บริหารตลอดจนหัวหน้าทีม และสมาชิกจะต้องเรียนรู้และเข้าใจหลักสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมการประชุมร่วมกันของทีมงาน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของทีมงาน ตลอดจนการประสานงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

หลักการสร้างความเข้าใจในทีมงาน

การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม จินะรัตน์ ศรีภักทรภิญโญ (2535: 10-11) กล่าวไว้ว่า ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น สมาชิกทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใส และมีความจริงใจต่อกัน สถานที่ทำงานเหมาะสมเป็นสัดส่วน ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ สมาชิกทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับเจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 225) ได้อธิบายหลักการสร้างความเข้าใจทีมงานว่าสมาชิกทุกคนมีเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ จะต้องมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและมีการประสานงานทั้ง ภายในทีมงานและในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงานทุก ๆ ด้านเป็นไปด้วยความราบรื่น หรือทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อจะได้ช่วยเหลือและปรับปรุงแก้ไขการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไป และสงวน ช้างฉัตร (2542 : 17) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมว่า องค์การใดที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานร่วมกัน และมีค่านิยมที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำมา ชี้แจงให้สมาชิกผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจตรงกันแล้วการดำเนินงานบริหารจัดการในภารกิจต่าง ๆ โดยทีมงานก็จะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในทีมงานจึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมงานจะต้องร่วมมือร่วมใจกันโดยการจัดให้มีการประชุมอภิปรายตลอดจนให้ความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและติดตามพัฒนาให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตลอดไป

2. การสร้างความไว้วางใจทีมงาน

การสร้างความไว้วางใจกันนับได้ว่าเป็นบันไดก้าวแรกของการพัฒนาทีมงานที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง โดยยึดแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของทีมงาน ซึ่งจะกล่าวตามลำดับดังนี้

2.1 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์

สัมพันธภาพที่ดีย่อมนำมาซึ่งบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง กันตยา เพิ่มผล (2541 : 95) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่าหมายถึงศิลปะในการเข้ากับคนได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับ สุพัตรา สุภาพ (2540 : 82) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เกิดความชอบพอศรัทธารักใคร่นับถือ จงรักภักดีเต็มใจ พอใจที่จะทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้และ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2532 : 109) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหาร ารงานที่ดี โดยได้ทั้งงานและน้ำใจจากเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กรและทีมงานเพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

มนุษยสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในองค์กรเป็นบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองซึ่ง สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2532 : 110) ได้อธิบายหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1 หลักการเกี่ยวกับความพอใจ ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน พอใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาก็จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กรหน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญคือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์กร และสมาชิกทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2 หลักการเกี่ยวกับความหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกในองค์กร สมาชิกขององค์กรหรือทีมงานนอกจากจะหวังสิ่งตอบแทน ทางด้านวัตถุแล้วยังมีความต้องการทางด้านจิตใจที่จะเป็นพื้นฐานของการสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานประกอบด้วย การมีโอกาสนำใช้ความรู้ความสามารถของตน การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเองและมีความเสมอภาคในการทำงานของสมาชิกทุกคน

3 หลักการเกี่ยวกับความหวังของผู้บริหาร การดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องหาทางสนองตอบความหวังและความต้องการของตนในด้านการสร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อตนเองและองค์กร

ดังนั้น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมุ่งที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และของทีมงานจะดีหรือไม่ดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานจึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการ หรือความพอใจในเรื่องใดมีความ มุ่งหวังอย่างไรและพยายามสร้างโอกาสดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและมุ่งหวังของสมาชิกในองค์กรตลอดจนทีมงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรพึงพอใจและนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน

2.2 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

ร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานซึ่ง อูทซ์ บุญยประเสริฐ (2532 : 31-32) ได้กล่าวถึงบทบาทของสมาชิกทีมงานว่ามี บทบาทต่าง ๆ ได้หลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคนตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2 บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ในภายในกลุ่ม พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานยังเป็นผู้ประสานงานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นอย่างดี

3 บทบาทเพื่อตนเอง เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมก้าวร้าวซึ่งมักจะแสดงออกโดยการโจมตีการไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวาง คือคือ เป็นผู้พยายามครอบงำ ผู้อื่น โดยวาจาและท่าทาง หรืออาจจะแสดงออกในทางตรงข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจ เรียกร้องความเห็นใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี้ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

การแสดงออกของบุคคลหรือสมาชิกในทีมงาน ตามลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้นล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับเฉพาะบุคคล เป็นไปตามสภาพธรรมชาติซึ่งโดยปกติแล้วเจ้าตัวมักไม่รู้ตัวแต่เป็นสิ่งที่มิมีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าสมาชิกกลุ่มที่เน้นเรื่องงานมาก จะเป็นผู้สร้างสรรค์ในขณะที่กลุ่มที่เน้นตนเองมีแนวโน้มเป็นผู้ทำลายและกลุ่มที่ชอบดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์มักเป็นคนน่ารักประจำกลุ่ม ซึ่งในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่มจะต้องให้ความสนใจและแยกแยะให้ถูกต้อง เพื่อที่จะได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้มีผลดีต่อการบริหารและการสร้างความไว้วางใจของสมาชิกในองค์กร

2.3 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการประสานงาน

การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานในองค์กรและทีมงาน ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานงานที่ดียังช่วยสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจที่ค้ำระหว่างหมู่คณะก่อให้เกิดความสามัคคีลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและป้องกันการงานซ้ำซ้อน ตลอดจนช่วยให้หน่วยงานเข้าใจในงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรและของทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 12) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือการมอบหมายงานในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบพพงษ์ บุญจิตราดุล (2527 : 75) ได้ให้ความหมาย การประสานงานว่าเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่นๆ การประสานงานจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือหน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและมูลนิธิ สัตยมานะ (2521 : 56) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันและให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การประสานงานหมายถึง การดำเนินการประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ทั้งในองค์การและระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดความราบรื่น การทำงานไม่ล่าช้าและซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การและทีมงาน

สรุปได้ว่าการประสานงานเป็นเทคนิคสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานและการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การและระหว่างองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ก่อให้เกิดความไว้วางใจความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

3. การสื่อสารในทีมงาน

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเพราะทุกหน่วยงานจะต้องแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น การสื่อสารในองค์การจึงต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ หลาย ๆ วิธีเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเพื่อแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้แก่กันและกันได้ทราบและผู้รับสามารถตอบสนองในสารนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมี 2 ระบบ แต่ละระบบได้ผลแตกต่างกันมีลักษณะสำคัญดังนี้

1 การสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งสารเป็นผู้ให้ข่าวสารเช่น คำสั่งต่าง ๆ การออกวิทยุ ออกข่าวหนังสือพิมพ์ ออกรายการโทรทัศน์ผู้รับสารไม่มีโอกาสได้ซักถามและร่วมแสดงความคิดเห็นจึงไม่มีปฏิริยาย้อนกลับ

2 การสื่อสารระบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีโอกาสได้แสดงปฏิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสาร ผู้รับสารได้สอบถามข้อสงสัยต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและมีการร่วมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ด้วยกัน

ในการติดต่อสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง สวิทช์และมัลเลอร์ (อ้างถึงใน , ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 14) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาวิจัยด้วยการทดลองการใช้การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ในการออกแบบการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่งสารไม่สามารถเห็นและได้ยินเสียงผู้รับสาร แต่ในการสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารเห็นและได้ยินเสียงผู้รับสารและผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็น ผลการทดลองพบว่า การสื่อสารทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องในข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับทราบ เพราะผู้รับสารมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ตนเองไม่เข้าใจได้ การสื่อสารแบบสองทางสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับสารได้ดีและสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีเพราะสามารถซักถามปัญหาได้จากผู้ส่งสารจนกระจ่าง จากการทดลองนี้ การสื่อสารภายในองค์กรสามารถใช้ได้ทั้งสองระบบ จะใช้ระบบใดก็อยู่ที่จุดประสงค์ ในการสื่อสารแต่ละครั้ง หากผู้ส่งสารต้องการส่งสารในลักษณะการให้ข่าวสารการปฏิบัติตามคำสั่งการสื่อสารทางเดียวจะทำได้ง่ายและรวดเร็ว แต่หากผู้ส่งสารต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสร้างความเข้าใจตรงกัน ต้องการอธิบายชี้แจง ระบบการสื่อสารสองทางจะให้ประโยชน์อย่างดี

นอกจากนี้ การสื่อสารในองค์กรยังสามารถจำแนกตามลักษณะของกลุ่มคือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน ส่วนการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงอาศัยความคุ้นเคยสนิทสนมในการพบปะสนทนากัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามการติดต่อสื่อสารจะมีช่องทางอยู่ 3 แบบคือ

1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง (Downward Communication) เป็นช่องทางการสื่อสารจากผู้บริหารมายังสมาชิกผู้ร่วมงาน เป็นรูปคำสั่งให้ปฏิบัติงาน ประกาศ ข้อบังคับ นโยบาย เป็นต้น

2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่สนองตามคำชี้แจงของสมาชิกผู้ร่วมงาน เช่น คำร้อง รายงาน การปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นและการเสนอขออนุมัติต่าง ๆ เป็นต้น

3 การสื่อสารตามแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่มีตำแหน่งใกล้เคียงกัน การทำงานร่วมกันช่วยกัน ปรึกษาหารือการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับ บุคคลทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ นั้น ผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจตรงกันหากมีอุปสรรคเกิดขึ้นจากการสื่อสารก็จะทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน อุปสรรคของการสื่อสารที่สำคัญ เกิดจากผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความสามารถ และภาษาที่ใช้ในการสื่อสารทำให้การแปลความหมายของสารต่างกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือเกิดจากสิ่งรบกวนอื่น ๆ เช่น มีเสียง ดังรบกวนทำให้รับฟังไม่ชัดเจน ตลอดจนบุคลิกภาพที่ไม่น่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์กรและทีมงาน

ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงาน ควรพิจารณาถึงความต้องการและจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นสำคัญ การสื่อสารจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ดีที่สุด เมื่อองค์การมีบรรยากาศของความจริงใจและไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและต่อเนื่อง การสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของสมาชิก การสื่อสารต้องเป็นไปด้วยความสะดวกทั้งระบบการสื่อสารทางเดียวและระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารที่ดีควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทหัวหน้างานและสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสะท้อนให้

ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์กรและของทีมงานอย่างชัดเจน การสื่อสารที่ดี ผู้ส่งสารควรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในความคิดของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่น มีการตรวจสอบจุดมุ่งหมายของการสื่อสารที่แท้จริงก่อนสื่อสารทุกครั้ง และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ในการสื่อสาร มีการวางแผน และปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัณระมัดระวังน้ำเสียง ท่าทางตลอดจนมีความตั้งใจที่จะรับฟังการตอบสนองจากการติดต่อสื่อสารทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารและมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำข่าวสารจากบุคคล หนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กรและทีมงาน การดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั้นการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่ง

4. การแก้ปัญหาในทีม

โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจคือปัญหาอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์กรและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้นการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลและแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคจึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กันตยา เพิ่มผล (2542 : 169) ให้ความหมายปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ สภาพหรือสถานการณ์ของงานหรือการกระทำของบุคคลสัมพันธ์กับการทำงานที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจความผิดหวังหรือการกีดขวางไม่ให้ทำงานหรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนวิระพล สุวรรณอนันต์ (อ้างถึงใน , ษยยุทธ เกษสาคร 2541: 16) ได้อธิบายความหมายของปัญหาไว้ดังนี้ ปัญหา คือ สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มว่าจะไม่ตรงกับความต้องการและปัญหา คือ ข้อขัดข้อง ปัญหาคือสิ่งที่เรา ไม่อยากจะทำให้เกิดแต่มันก็เกิดขึ้น ปัญหาคือสิ่งขัดขวาง ความเป็นไปตามปกติธรรมชาติ ปัญหา คือ สิ่งที่ยากแก่การปฏิบัติ ยากแก่การคิด ยากแก่การบริหารจัดการ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัญหาหมายถึง ความแตกต่างระหว่างความปรารถนาของบุคคลหรือความมุ่งหวังของบุคคลกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการบริหารจัดการในองค์กรหรือทีมงาน

หลักการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหา

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2542 : 124-125) ได้เสนอแนวทางไว้ 8 ประการดังนี้

1 การกำหนดหัวข้อปัญหา กำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่แท้จริงของหน่วยงาน คืออะไร ใช้การวิเคราะห์และวิจารณ์ในการค้นหาปัญหา หากพบมากกว่า 1 ปัญหาจะต้องนำมาเปรียบเทียบดูความสำคัญและความเป็นไปได้ในการแก้ไขและกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ให้กว้างเกินไป

2 การกำหนดสภาพปัญหา ได้แก่ การระบุเรื่องเวลา ระบุข้อเท็จจริง ระบุข้อมูลที่วัดได้ สภาพของปัญหา อาจแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต

3 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับปัญหา

4 การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้ชัดเจน

5 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ต้องการให้เปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเชิงปริมาณและคุณภาพ

6 การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา หรือแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด

7 การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหตามแผนและทางเลือกที่กำหนดไว้

8 สรุปและประเมินผลการแก้ปัญหาว่าได้รับผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ได้แนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยทั่วไปปัญหาในการบริหารงานเกิดจา กปัจจัย 3 ประการเป็นหลัก คือ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคนิควิธีการ เทคโนโลยี และด้านบุคลากรในองค์กรหากผู้นำทีมและสมาชิกสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพและร่วมมือในทีมงาน และหรือระหว่างทีมงานช่วยกันแก้ไขปัญหาในที่สุดปัญหาต่าง ๆ ก็จะหมดไปหรือลดน้อยไปในที่สุด

วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมโดยกลุ่มหรือทีมงานควรมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อจะไดรรวบรวมข้อมูลของปัญหาจากสมาชิกในกลุ่มแล้วนำไปแก้ปัญหตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2524 : 166) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาสัก 5-6 ประการจากที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อนำไปแก้ปัญหาร่วมกันเริ่มต้นวิธีแก้ปัญหตามแนวปฏิบัติ คือ มีปัญหา, ทางแก้ต่างๆ, เลือกแนวทางการปฏิบัติ, ลงมือทำ และประเมินผล จากนั้นทำการแยกแยะปัญหาโดยอาศัยหลักแรงดึง แรงดัน กำหนดปัญหา กำหนดเป้าหมาย แรงดัน แรงถ่วง ขึ้นทำให้สำเร็จเพื่อจัดปัญหาต่าง ๆ มีการเริ่มต้นบทบาทต่อรอง ต่อรองระหว่างบุคคลหรือทีมงานที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน มีการมอบหมายงานให้แต่ละกลุ่มหรือหน่วยงานแจกแจงปัญหาให้ แต่ละกลุ่มดำเนินการแก้และประเมินผลพร้อมทั้งมีการสรุปผลจากกลุ่มหรือทีมงาน หลังจากที่ได้แจกแจงปัญหาต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วว่า ปัญหาที่แก้ได้ในขณะนี้จะมีอะไรบ้าง ปัญหาที่คนอื่นต้องแก้มีอะไรบ้าง และปัญหาที่แก้ไม่ได้ต้องอยู่กับมันตลอดไปมีอะไรบ้างและมีการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โดยให้กลุ่มใช้เวลาพิจารณาถึงแผนระยะสั้น แผนระยะยาวที่จะทำให้การดำเนินการแก้ปัญหาสำเร็จ พร้อมทั้งมอบหมายงานและกำหนดวันแล้วเสร็จ

นอกจากการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมแล้ว กิตติ ตย์คานนท์ (2537 : 197-218) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1 การระบุปัญหา
- 2 การศึกษาสภาพและขอบเขตของปัญหา
- 3 การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุปัญหา
- 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา
- 5 การแก้ปัญหา

ดังนั้นสรุปได้ว่าวิธีการแก้ปัญหต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น หากองค์กรได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหาโดยกลุ่มหรือทีมงานร่วมกันรับผิดชอบมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มหรือทีมงานดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และไม่นำความเสียหายมาสู่องค์กร การดำเนินการแก้ปัญหตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ย่อมนำความสำเร็จมาสู่งานและองค์กรต่อไป

5. การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำงานเป็นทีมที่จะกล่าวถึงคือ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานและเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะได้กล่าวตามลำดับดังนี้

5.1 การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักอยากจะทำงานและเป็นพลังสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จในการกิจต่าง ๆ มีนักวิชาให้ความหมายของแรงจูงใจดังนี้

ราณี อิศัยกุล (2547 : 276) การจูงใจหมายถึง ความ ต้องการหรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์การ กล่าวโดยสรุป การจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

ประการแรก คือ ปัจจัยมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

ประการที่สอง คือ แรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำหรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่กระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น

ประการที่สาม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 240) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมให้ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจ อาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกและมูลเหตุของการจูงใจ คือ ความต้องการของบุคคล สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2530 : 150) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดี สำหรับสุพัตรา สุภาพ (2540 : 74) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า คือ การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ด้วยการใช้คำพูด การเขียน หรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งบุคคลจะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการทางกายและความต้องการทางด้านจิตใจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำหรือกระตุ้นให้บุคคลต้องการหรือเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์การ พร้อมทั้งทุ่มเทความรู้ความสามารถและพยายามทำงานในองค์การด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้องค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากสมาชิกในทีมได้รับแรงจูงใจจากองค์การก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและนำความสำเร็จมาสู่องค์การและทีมงานต่อไป

5.2 การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การและทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกรักใคร่เห็นอกเห็นใจกันมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่ง กัน ทยา เพิ่มผล (2541 : 10) ได้อธิบายไว้ดังนี้ สมาชิกในทีม ควรมีความจริงใจต่อกัน ไม่คอยเอาใจเอาเปรียบคนอื่น มีความหวังดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อนร่วมงาน ไม่สร้างนิสสัยนินทาผู้อื่น เพราะจะทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน ทักทายเพื่อนร่วมงานก่อน เพื่อสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน ไม่ขัดท้อความผิดให้เพื่อนร่วมงาน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ไม่ควรตีโพยตีพายว่า เราทำถูกแล้ว แต่เพื่อนเป็นคนทำผิด ทำไม่ดี ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่มีผู้อยากทำงานด้วยหรือไม่อยากให้ความร่วมมือในการทำงาน น ขย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เมื่อเขาประสบความสำเร็จ ควรให้เกียรติ และมีน้ำใจไมตรีต่อกันและให้ความร่วมมือในกิจการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานยามเดือดร้อนเพื่อเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีต่อกัน ขอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการให้เกียรติต่อกัน มีการปฏิบัติตนต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่นำเอาความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การงานมาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้มิตรภาพที่เคยปฏิบัติต่อกันด้วยดีมาก่อน มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควร เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความเข้าใจที่ดีต่อกันมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งเวลามีความสุขความทุกข์ และไม่ถือว่าคนมีความสำคัญกว่าคนอื่นทั้งในด้านหน้าที่การงานและส่วนตัว

ดังนั้น หากบุคคลได้ปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี มีความอบอุ่น เพื่อนร่วมงานมีความหวังดีต่อกันทำให้มิตรภาพของบุคคลแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และหากสมาชิกทีมงานร่วมมือร่วมใจกันรักษาบรรยากาศที่ดีเช่นนี้ให้คงอยู่ตลอดไปเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.3 การสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยเทคนิคการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารที่นิยมและยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน ราณี อิศัยกุล (2547 : 304) ได้กล่าวว่าแนวคิดของ การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objective) เป็นตัวอย่างที่ดีของการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การสามารถนำไปใช้ได้ตามสายการบังคับบัญชา เริ่มต้นตั้งแต่ผู้บริหารจนกระทั่งลดหลั่นลงมา การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์จะสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบของกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 493-498) ได้อธิบายว่าหลักการสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์นั้น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนขององค์การซึ่งจะมีการทบทวน ตรวจสอบและประเมินผลเป็นระยะ

ขั้นตอนของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์มี 3 ระยะ คือ ระยะการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะการดำเนินงานและระยะการทบทวนปรับปรุงและประเมินผล ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกระยะให้ภารกิจต่าง ๆ สำเร็จไปด้วยดี

ดังนั้นในปัจจุบันมีการนำเอาวิธีการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์มาพัฒนาองค์การ เป็นการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้ทีมงานมีบทบาทในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.4 การสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยเทคนิคการใช้กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C.

กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C. นี้เป็นเทคนิคที่แพร่หลายในการใช้ทีมงานให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาที่ให้แก่แต่ละคนมีทักษะในการทำงานร่วมกันกับคนอื่น เป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นแบบเป็นแผนในประเทศญี่ปุ่น ที่เน้นการช่วยกันค้นหาปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน และนำปัญหาเหล่านั้นมาช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไข ปรับปรุงให้การทำงานบังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูง โดยยึดหลักกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบร่วมแรงร่วมใจกัน ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 96) ได้อธิบายหลักสำคัญของทีมงานแบบ Q.C.C. ดังนี้ หลักสำคัญโดยสรุปกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพงานประกอบด้วย มีการจัดตั้งกลุ่มแบบร่วมแรงใจด้วยความสมัครใจใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ระดับผู้ปฏิบัติโดยตรง เน้นการไว้วางใจกัน เน้นผู้นำกลุ่มและเน้นการพัฒนาตนเองของสมาชิก มีการดำเนินงานของกลุ่มใช้วิธีการที่เป็นระบบตามวงจร Deming Cycle หรือวงจร P-D-C-A และวิธีการ

สมัยใหม่ที่เป็นระบบระเบียบที่แน่นอนชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดปัญหาและลักษณะของ ตัวปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนการทำงาน การติดตามผลงานและการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อการทำงานที่เป็นระบบและป้องกันความสับสน อันเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลและมีการรับรู้ ให้การยอมรับในระบบบริหารจากองค์กรหรือหน่วยงานและมีการให้การสนับสนุนจูงใจให้เกียรติแบบเป็นกลุ่ม

เพื่อให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติตามวงจร P-D-C-A ที่ต่อเนื่องค่อนข้างง่ายยิ่งขึ้น อาจกำหนดขั้นตอนต่างๆ ได้ 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1 การกำหนดปัญหาให้ได้ตัวปัญหาที่แท้จริง
- 2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- 3 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติเพื่อขจัดสาเหตุและปัญหา
- 4 การกำหนดวิธีการแก้ไขหรือวิธีดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการหรือตามที่
ได้กำหนดไว้
- 5 การวางแผนให้ชัดเจน และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผน
- 6 การติดตามตรวจสอบประเมินการปฏิบัติ
- 7 การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน
- 8 การกลับไปกำหนดปัญหาและจัดการวางแผนใหม่

หากการแก้ไขปัญหามันบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็สามารถตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามวงจร P-D-C-A ดังกล่าว และปรับปรุงแก้ไขเฉพาะส่วนและดำเนินการต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น การนำเทคนิคการทำงานอย่างเสรี ingsrerk โดยใช้กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C. ในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรนับได้ว่าเป็นการทำงานที่ให้ผู้ปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมและส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

6. การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือ

ผู้รับผิดชอบควรเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เทคนิคการประชุมและการรายงาน เพื่อเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามลำดับ ต่อไปนี้

6.1 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างแต่สังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์กรหรือทีมงานซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 141) ให้ความหมายว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นหนึ่งอันเดียวของหมู่คณะหรือความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก โดยมุ่งหวังให้ภาระหน้าที่ขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 138) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวังกล้า ความเชื่อมั่น และทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญ พฤติกรรมจะแสดงออกถึงความเฉื่อยชา ความระหว่ากระแวง ขาดความเชื่อมั่น และ Yoder (อ้างใน, อรุณ รักธรรม , 2525 : 203) ได้ให้ที่ สนะว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกให้รูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการ ที่มีต่อการทำงานต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพของจิตใจอารมณ์ และความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจและก่อให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและธำรง ซึ่งสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน ขวัญจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญที่ดี จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจความจงรักภักดีและความสามัคคีในหมู่คณะ ทั้งยังเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือสมาชิกในทีมงานกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนสร้างความมั่นใจและจงใจให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายและมี

ความสุขที่จะทำงานกับองค์กรหรือทีมงานนานเท่านั้น ดังนั้น บุคคลที่มีขวัญดี ก็เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานส่งผลดีต่อองค์กรและทีมงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรและของทีมงานด้วยขวัญเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกระตือรือร้น ความเต็มอกเต็มใจและความพยายามที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6.2 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการใช้เทคนิคการประชุม

การประชุมเป็นรูปแบบของการทำงานกลุ่มที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไป มีการจัดรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมในหน่วยงาน (Staff meeting) การประชุมคณะกรรมการ (Committee meeting) การประชุมแบบสัมมนา (Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบอภิปราย (Panel Discussion) และการประชุมกลุ่มอภิปราย เป็นต้นในการจัดการประชุมรูปแบบต่าง ๆ อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 79-84) ได้อธิบายไว้ 7 ประการดังนี้

1 การประชุมในหน่วยงาน (Meeting/Staff Meeting) เป็นการประชุมเพื่อพบปะปรึกษาหารือในหน่วยงานเป็นการภายในเพื่อมอบหมายงานหรือเพื่อกิจการบริหารเฉพาะของแต่ละหน่วยงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เป็นปกติในทุกหน่วยงาน โดยทั่วไปทั่วทั้งงานจะเป็นผู้เรียกประชุม หรือโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายการประชุมจะเป็นแบบแผนเป็นกิจลักษณะแต่บรรยากาศค่อนข้างเป็นกันเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ กำหนดการทำงาน ปรับปรุงแก้ไขปัญหาของหน่วยงานเป็นเรื่องของงานและของหน่วยงานนั้น โดยตรง กลุ่มงานหรือทีมงานที่ร่วมประชุมมักจะเป็นทีมงานที่เป็นแบบทางการ (Formal)

2 การประชุมคณะกรรมการ (Committee meeting) การประชุมแบบนี้เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจัดเป็นรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือกำหนดและดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่คณะกรรมการชุดนี้ได้รับมอบหมาย การประชุมจะมุ่งไปสู่ภารกิจและการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการชุดนั้นเป็นหลักสำคัญ เมื่อเสร็จงานแล้วคณะกรรมการหรือทีมงานก็จะสิ้นสุดลงตามวาระการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

3 การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการมีกำหนดการ และมีแบบแผนที่แน่นอนมีคณะผู้รับผิดชอบดำเนินการและมักจะมีผู้ทรงคุณวุฒิมีบทบาทร่วมการ สัมมนาบรรยายหรืออภิปราย หรือเสนอผลงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์แก่สมาชิก ในที่ประชุมหรือเพื่อกระตุ้นเร้าความคิดให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายในกลุ่ม ต่อไป กิจกรรมโดยทั่วไป ของการสัมมนามักจะประกอบด้วยการประชุมรวมแบบครบองค์ ประชุม มีกิจกรรมทางวิชาการการอภิปรายกลุ่มย่อย มีการเสนอผลการอภิปรายกลุ่มย่อยและมีการ อภิปรายแบบรวมทั่วไป หลังจากการรายงานผลต่อที่ประชุมใหญ่และการสรุปปิดท้ายการสัมมนา

4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบนี้ใช้กันมากในธุรกิจ และอุตสาหกรรม ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มุ่งผลที่การเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่าง ใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ มีแบบแผนและกำหนดเรื่องชัดเจนมีปฏิบัติการหรือฝึกปฏิบัติในเรื่องที่จัด ประชุม จุดเน้นอยู่ที่การเตรียมคน ในทีมให้มีความพร้อมสูง ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของ หน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องที่จัดประชมนั้น โดยเฉพาะ การประชุมแบบนี้จะได้รับความรู้และ การปฏิบัติควบคู่กันเสมอ เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมแล้วผู้เข้าร่วมการประชุมสามารถปฏิบัติการใน เรื่องนั้นได้ทันที

5 การประชุมแบบอภิปราย (Panel Discussion) การจัดประชุมแบบนี้เป็นแบบ เป็นทางการ มีประธานการประชุม มีพิธีกรทำหน้าที่ดำเนินการอภิปรายและมีผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย ในประเด็นและสาระสำคัญตามที่ผู้ดำเนินการกำหนดผู้ฟังรับฟังการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละ ท่านทำให้ได้รับความรู้ และแง่มุมของปัญหาต่าง ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยหลักขั้นต้นแล้วผู้ฟังไม่มี ส่วนร่วมแต่อย่างใด แต่เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเองมากยิ่งขึ้นจึงเปิด โอกาสให้ ผู้ฟัง ชักถามและแสดงความคิดเห็น เสนอข้อเท็จจริงและรายละเอียดต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น

5 การประชุมกลุ่ม (Group Discussion) การประชุมกลุ่มเป็นการประชุมเพื่อ พิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีประธานเป็นผู้นำกล่าวและดำเนินการ อภิปรายผู้อภิปรายอาจจะมิจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 20 คน เพราะหากกลุ่มมีขนาดใหญ่มาก โอกาสในการอภิปรายของสมาชิกแต่ละคนจะน้อยลง การอภิปรายอาจมีสมาชิกคนหนึ่งถูกเลือกให้ นำอภิปราย แล้วสมาชิกอื่นแสดงความคิดเห็นอภิปรายในแง่มุมและประเด็นต่าง ๆ ในเรื่องที่จัด ประชมนั้น การอภิปรายแบบนี้ช่วยให้สมาชิกได้รับทราบเรื่องราว ได้โอกาสแสดงความคิดเห็น ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างสมาชิก ช่วยให้ได้ข้อมูลดีสำหรับปัญหาโดยความคิดเห็นของ สมาชิกโดยส่วนรวม ในกลุ่มอาจปรับรูปแบบการอภิปรายเป็นรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น การประชุม โต้เถียงกัน เป็นต้น

6 เทคนิคการประชุมระดมความคิด (Brain Strom) เทคนิคการระดมความคิดเห็นเป็นการระดมข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือเรื่องที่ต้องการพิจารณานั้นจากสมาชิกในบางแห่ง เรียกว่า การระดมสมอง เป็นวิธีการที่ได้รับการเผยแพร่หลายมากสำหรับการค้นหาวิธีใหม่ ๆ หรือค้นหาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง วิธีการลักษณะนี้ใช้ค่อนข้างง่ายและมีความสะดวกในเชิงปฏิบัติมาก ประยุกต์ใช้กับปัญหาและกรณีต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาวิธีทำงานวิธีแก้ปัญหาค้นหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานหรือองค์การสามารถใช้ได้ทั้งสิ้น

7 เทคนิคการระดมความคิดนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกของที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ทุกแบบทุกประเด็นโดยปราศจากข้อจำกัดหรือข้อห้ามหรือ โดยกฎเกณฑ์ใด ๆ และจะมีการป้องกัน มีการสร้างบรรยากาศแบบกันเอง ไม่ทำให้ผู้แสดงความคิดเห็นรู้สึกขุ่นขุกอึดอัดในการแสดงออก บรรยากาศของที่ประชุมจะเป็นกันเองและเปิดเผยขณะที่มีการระดมความคิด จะไม่มีสมาชิกท้วงติง ผู้นำการประชุมจะสร้างบรรยากาศกระตุ้นเร้าให้ผู้เสนอความเห็นได้โดยเสรีอย่างเต็มที่ โดยใช้หลักสำคัญของการประชุมระดมความคิดเห็นขั้นพื้นฐานของการประชุม การระดมความคิดเห็นใด ๆ เพื่อที่จะให้ได้ความคิดให้มากที่สุดเป็นสำคัญ ญ่ส่วนจำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมจะมีจำนวนมากน้อยก็ได้ไม่จำกัดจำนวนแต่ถ้ามากเกินไปจะทำให้การดำเนินการประชุมไม่ค่อยสะดวก จำนวนที่เหมาะสมประมาณ 15-20 คนและหากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในเรื่องพิจารณาค่อนข้างดีและมีแนวโน้มว่าเป็นกลุ่มบุคคลค่อนข้างสร้างสรรค์ผลที่ได้จากการประมวลความคิดนี้ จะได้ประโยชน์ค่อนข้างสูงมากและให้มีการจดบันทึกข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากสมาชิกไว้เพื่อจะได้นำมาพิจารณานำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ดังนั้นการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นเทคนิคสำคัญต่อการติดตามเสริมสร้าง พัฒนาทีมงานเพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาหาแนวทาง หาข้อสรุป ร่วมตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ยังประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรและทีมงานต่อไป

6.3 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการรายงานและเสนอ
ความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของทีมงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทีมงานได้รับความรู้ความเข้าใจและความก้าวหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ของภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรและของทีมงานเพราะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นตามขั้นตอน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรของ

ทีมงานหากพบอุปสรรคในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ หัวหน้าทีมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีรายงานผลและเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับขององค์กร และทีมงานมีการเสนอผลงานแบบรูปเล่มหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น สรุปผลการปฏิบัติงานของทีมงานหรือรายงานผลปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรและของทีมงาน การเสนอผลงานด้วยวาจา โดยหัวหน้าทีมงานหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายเพื่อเสนอผลของปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และการเสนอผลงานในที่ประชุม เพื่อให้สมาชิกของทีมงานหรือผู้สนใจได้รับรู้และช่วยกันแนะแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการรายงานผล และเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงานนั้น จึงเป็นลักษณะของการติดตามและสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานและการนิเทศควบคู่กันไปด้วย โดยเฉพาะการนำเสนอในรูปแบบการประชุมสัมมนา นอกจากจะทราบถึงความก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการสอนงานและเพิ่มเติมแนวทางการปฏิบัติงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดี โดยนำทฤษฎีที่สำคัญ ๆ มาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม มีผู้เสนอทฤษฎีที่น่าสนใจไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกัน พัฒนาขึ้นมาโดย จอร์จ โฮแมนส์ (George Herman's) ทฤษฎีนี้อธิบายหลักสำคัญว่า การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะต้องประกอบด้วยพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. กิจกรรม 2. การทำงานร่วมกัน 3. ความรู้สึก องค์กรประกอบทั้งสามจะเกี่ยวข้องกันโดยตรง คือ ถ้าหากบุคคลยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่า การกระทำร่วมกันและความรู้สึกของพวกเขายิ่งมีมากขึ้น บุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มเกี่ยวกับบุคคลอื่นไม่เพียงแต่อยู่ใกล้ชิดกันเท่านั้น พวกเขาต้องตัดสินใจ คิดต่อสื่อสาร สนับสนุนและต้องประสานงานกันในการทำงานให้ประสบ

ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกันด้วย สมาชิกภายในกลุ่มหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับลักษณะดังกล่าว จะมีแนวโน้มจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่มพลังสูงมาก (สมยศ นาวิการ, 2523 : 82)

2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work) ผู้พัฒนาความคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ เบลค (Blake) และมูทอน (Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส มีหลักการสำคัญคือ คนต้องการทำงานให้ได้ผล ต้องการมีส่วนร่วมในงานที่เขารับผิดชอบ และการที่จะให้เขามีส่วนร่วม ต้องสร้างบรรยากาศในองค์การที่ช่วยให้เกิดการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างจริงจัง ทฤษฎีตาข่าย มีความเชื่ออย่างฝังใจว่า ผลงานย่อมเกิดจากการบูรณาการ หรือการประสมประสานความต้องการขององค์การและของคนเข้าด้วยกัน (โสภณ ปาพจน์, 2521: 8)

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาความรู้ที่จะนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคน อันจะเป็นประโยชน์ในด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ เนื้อหาของลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของกลุ่ม กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น

4. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลนแลนด์ (Mc Cleland's Motivation theory) แมคเคลนแลนด์ศึกษาความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)
2. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power)
3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation)

สมคิด บงโม (2538 : 170 - 173) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม เช่น ทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor อธิบายตามลำดับ ดังนี้

ทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการทางด้าน ความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security and Safety Needs) เช่น ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน
5. ความต้องการความ สำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) คือ อยากบรรลุถึงสิ่งที่ตนสามารถจะเป็น เช่น ความต้องการที่เกิดจากความตระหนักในตนเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความสุขต่ำของตำแหน่งหน้าที่การงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ ชอบทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อย มีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงาน สามารถควบคุมตนเองที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของความต้อการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สามารถตั้งการได้ด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Herzberg (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ , 2538 : 87) ได้สรุปความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเรียกว่า ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง เนื่องจากข้อจำกัดการทำงาน ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความ

มั่นคง ประเภทที่สองเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่จูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตและพัฒนา การยกย่องที่ได้รับจากการทำงาน งานที่มีความท้าทาย และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ในขณะที่ สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 80- 82) ได้รวบรวมทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับทีมงานอีก 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎี Human Relation ของ Mayo และ ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam อธิบายเรียงตามลำดับ ดังนี้

- 1 ทฤษฎีการเรียนรู้ อธิบายว่า แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล และหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ความคาดหวังนี้เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการเรียนรู้
- 2 แนวความคิดของ Mayo เจ้าของทฤษฎี Human Relation อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์ของกลุ่ม และความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคล
- 3 ทฤษฎีความเสมอภาค ของ Adam อธิบายว่า คนจะ อุทิศตนเองเพื่องาน โดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร ว่าคุ้มกันหรือไม่ การจูงใจจึงอยู่ที่การแสดงให้เห็นว่าผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นมันคุ้มค่าน้อยเพียงใด

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมด หากได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเชิงลึก ก็ จะเข้าใจธรรมชาติของคนผู้ทำงาน ที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนอย่างสูงยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์การ ต่อทีม และต่องานที่รับผิดชอบร่วมกันเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ปตท.สผ. ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2528 โดยเป็นไปตามเจตนารมณ์ของ คณะรัฐมนตรีที่ต้องการเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ รวมทั้งลดการพึ่งพาการ นำเข้าปิโตรเลียมจากต่างประเทศ คณะรัฐมนตรีจึงได้มอบหมายให้การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จัดตั้งบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด หรือ ปตท.สผ. ขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจหลัก คือ สำรวจ พัฒนา และผลิตปิโตรเลียมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ

ต่อมาเพื่อเป็นการรองรับการขยายบทบาททางธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งภายในและต่างประเทศและลดภาระของรัฐ ปตท.สผ.จึงได้ระดมทุนจากภาคเอกชนด้วยการนำหุ้นเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในปี 2535 ปัจจุบัน ปตท.สผ. มีทุนจดทะเบียน 3,322 ล้านบาท โดยมีผู้ถือหุ้นหลัก คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

นอกจากธุรกิจหลักด้านการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแล้ว ปตท.สผ.ได้ขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจแปรรูปพลังงาน โดยได้ลงทุนในธุรกิจไฟฟ้า เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลซึ่งเปิดตลาดเสรีให้กับผู้ผลิตก๊าซธรรมชาติ นอกจากนี้ การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจไฟฟ้ายังเป็นการส่งเสริมการดำเนินงานของธุรกิจหลักด้วย

วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม

วิสัยทัศน์

เราจะเติบโตทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อสนองความต้องการปิโตรเลียมของประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต โดยการประสานประโยชน์ภายในกลุ่ม ปตท. จะเป็นพลังขับเคลื่อนสำหรับการเติบโตของเรา

พันธกิจ

เราจะผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในราคาที่แข่งขันได้

ค่านิยม

พร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุง เรียนรู้เพื่อพัฒนา ค้นหาสิ่งใหม่ จดลัดใช้ความรู้เปิดใจ รับฟัง สร้างสรรค์ทีมงาน ประสานประโยชน์ แบ่งปันความรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูล คิดเป็นระบบและคำนึงผลกระทบทุกด้าน สื่อสารตรงประเด็น เล็งเห็นเป้าหมาย ท่วมเทด้วยใจ สำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบต่อองค์กร เน้นที่คุณภาพ

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การนำเสนองานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโดยตรงปรากฏว่า มีผู้ทำการวิจัยในเรื่องดังกล่าวน้อยมาก มีผลงานที่เกี่ยวข้องในบางส่วน และเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยพอสมควร ได้แก่

Likert และคณะ (อ้างถึงใน, สมยศ นาวิการ, 2525: 191) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขา จะบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่ทำงานต้องการให้คำแนะนำว่างานนั้นจะอย่างไร

ยุวรัตน์ รัตนากินทร์ (2528, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา วิทยาลัยเกษตรกรรม กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล เป็นความแตกต่างของบุคคลที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความแตกต่างในความชำนาญเฉพาะด้านของสมาชิกทีม และประสบการณ์การทำงานของสมาชิกทีมแต่ละคน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน ทั้งความสัมพันธ์ทางด้านส่วนตัวและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ร่วมกัน และความร่วมมือของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของทีม ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ความชัดเจนของการมอบหมายงาน และสภาพบรรยากาศในทีมงาน

Rizo และคณะ (อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529 : 74) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความคลุมเครือของบทบาทที่มีความสัมพันธ์กับความด้อยประสิทธิภาพของบุคคลและองค์การ พบว่า ความคลุมเครือของบทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อ ขนาดขององค์การและความสลับซับซ้อนขององค์การ จะทำให้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด องค์การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงระบบ เทคนิค และบุคลากรในองค์การบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้มีผลต่อการพึ่งพากันระหว่างบุคคลในองค์การ

มาลินี ขวาลไพบูลย์ (2533 : 233-234) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุน งบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานของทีม ความขัดแย้ง ขอบข่ายของการจัดการ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาทางวิชา การมีทักษะอย่างพอเพียง และขอบข่ายของการจัดการ

พิชัย ญาณศิริ (2535 : 207) เรื่อง องค์ประกอบที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานหมวดวิทยาศาสตร์ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 10 พบว่า องค์ประกอบที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานของครูหมวดวิทยาศาสตร์คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่านิยมและวัฒนธรรม การประเมินการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร พฤติกรรม ผู้บริหาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง จุดประสงค์ และเป้าหมาย

วิไล อำนวยมณี (2539 : 122-124) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ ทางด้านปัญหาของการพยาบาล พบว่า ขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม ไม่รู้ว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยกันอย่างไร ไม่เคยประชุมปรึกษาหารือเป็นกลุ่ม การจัดระบบงานไม่ชัดเจน การบริหารเวลาไม่คุ้มค่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นการสืบทอดกันมาแต่เดิม ไม่มีเวลา และขาดการนิเทศงาน ทางด้านการนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้าไปใช้ โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่พยาบาล ตามขั้นตอนครบถ้วน โดยทดลองปฏิบัติจริงเป็นระยะเวลา 4 เดือน จนทุกคนยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จากการประเมินการปฏิบัติจริงและประเมินความพึงพอใจ พบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่

Mudrack (อ้างถึง ใน สุรนันทน์ เลขาฯ , 2540 : 82) นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทีมงาน พบว่า ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า และมีแนวโน้มจะทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ ภายใต้งैื่อนใจที่ว่าทีมรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่า ทีมใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีแนวโน้มที่จะผลิตผลงาน ได้สูงกว่าทีมที่สมาชิก แสดงความรู้สึกทางลบต่อกัน

Margreison และ Mc Cann (อ้างถึงใน สวงน ช้างฉัตร, 2542 : 15) พบว่า ทีมงานทั้งหมดทั้งของรัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมาก มีหลักการสำคัญอยู่ 11 ประการ คือ 1) มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีม 2) ตั้งเป้าหมายของผลผลิตหรือผลงานไว้สูง และการดำเนินการให้สำเร็จได้ 3) มีระดับความพึงพอใจ ในการทำงานสูง 4) สมาชิกทีมงานร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 5) ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกทีมงาน 6) บทบาทของบุคลากรสัมพันธ์กับทักษะสมาชิกและมีความสมดุลเป็นอย่างดี 7) มีระดับความเป็นอิสระสูง 8) เรียนรู้จากความสำเร็จอย่างรวดเร็ว 9) ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 10) มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ และ 11) ทีมงานได้รับการจูงใจทำงานหนัก และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องตื่นเต้นและท้าทาย

ปราโมทย์ ศรีวิไลกษ ณ์ (2542, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลเอสชัวร์รันส์ จำกัด (เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารคือ เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ใช้มากของผู้บริหาร คือ การประชุมกลุ่มย่อย การพูดคุยส่วนตัว และการคุยทางโทรศัพท์ ด้านการจูงใจ ใช้ความสัมพันธ์กับผู้นำทีม และเพื่อนร่วมงาน

สวงน ช้างฉัตร (2542, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พบว่า สถานประกอบการได้ดำเนินการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านในระดับสูง คือ การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินผลตนเอง ส่วนการดำเนินการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบที่เหลืออีก 6 ด้าน มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง คือ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีมงาน

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมา สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่ค้นพบ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน ได้แก่ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การประสานงานที่ได้รับความร่วมมือทั่วทั้งหน่วยงานและมีรูปแบบที่ชัดเจน มีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ มีบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน มีขอบข่ายของการ

จัดการ และการจัดระบบงานที่ชัดเจน การมีทักษะอย่างเพียงพอ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องสำคัญ ๆ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การแก้ปัญหาและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ การประเมินตนเอง การผูกมัดของตนเองต่อทีมงานของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีมงาน โดยผู้วิจัย พบว่าแนวคิดองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทีมงานของ อุทัย บุญประเสริฐ ที่ปรับมาจากของ พอร์เตอร์และคณะนั้นสามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเลือกใช้แนวคิดตลอดจนตัวแปรที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้ คือ การกำหนดประชากร การสร้างเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2550 จำนวนพนักงานฝ่ายก่อสร้างทั้งสิ้น 53 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, กรกฎาคม 2550)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากรที่ใช้ในการ ศึกษาวิจัยคือพนักงาน ฝ่ายก่อสร้างทั้งหมด จำนวน 53 คน ซึ่งก็คือจำนวนประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ในฝ่ายก่อสร้าง เป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของไลเกิท (Likert) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ผู้ตอบมีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นแบบสอบถามเลือกตอบและปลายเปิด ตามกรอบแนวคิดด้วยปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยมีดังนี้

3.1 ขออนุมัติผู้บริหารระดับสูง ของ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 แจกแบบสอบถามให้กับประชากรทั้งหมดซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 ชุด และรับคืนด้วยตนเอง สำหรับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ส่งกลับคืนจำนวน 53 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

3.3 นำแบบสอบถามมาทำการตรวจให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ในฝ่ายก่อสร้าง เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และ ร้อยละ โดยนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอโดยตารางประกอบการบรรยาย

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนคำถามปลายเปิดใช้วิธีการสังเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนคำถามปลายเปิดใช้วิธีการสังเคราะห์ประเด็นที่ตอบ แจกแจงความถี่ของแต่ละประเด็นนำเสนอในรูปความเรียง

เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงาน ใช้เกณฑ์แปลผลของ บุญชม ศรีสะอาด (อ้างถึงในดร.ณ. หาญตระกูล 2539: 203) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีการปฏิบัติ ความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีการปฏิบัติ ความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกในระดับมาก

2.51 – 3.50	มีการปฏิบัติ ความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	มีการปฏิบัติ ความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกในระดับน้อย
1.00 – 1.50	มีการปฏิบัติ ความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกในระดับน้อยที่สุด

2. ค่า t-test, F-test (One-way Analysis of Variance: ANOVA) ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญ .05 หากค่า Sig t และ F น้อยกว่า .05 แสดงว่าสอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท .สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสรุปผลของการวิเคราะห์ครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง

บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่าย

ก่อสร้าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้างของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อมูลเกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท
ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)**

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยแสดงผลเป็น
ความถี่ และ ร้อยละ ได้แก่ ข้อมูล เพศ อายุ ตำแหน่งในการทำงาน และ อายุการทำงาน ซึ่งมีผล
การศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	39	73.6
หญิง	14	26.8
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	11	20.8
30-39 ปี	36	67.9
40-49 ปี	5	9.4
50 ปีขึ้นไป	1	1.9
ตำแหน่งงาน		
Manager	33	15.30
Senior Engineer	81	37.50
Construction Engineer	88	40.70
Designer	8	3.70
Administration Officer	2	0.90
Cost Control Officer	4	1.90
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	8	15.1
1 ปี 1 วัน-3 ปี	24	45.3
3 ปี 1 วัน-6 ปี	16	30.2
6 ปี 1 วัน-9 ปี	4	7.5
9 ปี 1 วัน-12 ปี	1	1.9
12 ปี 1 วันขึ้นไป	0	0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 และเป็นเพศหญิงจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี เป็นจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 67.90 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากทำงานในตำแหน่ง Construction Engineer มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมาคือตำแหน่ง Designer มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ตำแหน่ง Administrative officer มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ตำแหน่ง Senior Engineer และ ตำแหน่ง Cost control office มีจำนวนเท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 และตำแหน่ง Manager จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ การทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 1 วัน – 3 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 รองลงมาคือ อายุงานช่วง 3 ปี 1 วัน – 6 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 อายุงานช่วง 6 ปี 1 วัน – 9 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 อายุงานช่วง 9 ปี 1 วัน – 12 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 และไม่มีพนักงานมีอายุการทำงานมากกว่า 12 ปี 1 วัน ขึ้นไป

ตอนที่ 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ของผู้ตอบแบบสอบถาม
การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับค ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงาน
เป็นทีม ในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
ทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้างในเรื่อง ความจำเป็นในการสร้างทีมงาน

ท่านคิดว่าการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างมีความจำเป็นเพียงใด	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
จำเป็นมาก	27	50.90
จำเป็น	25	47.20
ไม่จำเป็น	1	1.90

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า มีความจำเป็นมาก
ในการสร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้าง ซึ่งมีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 50.90 รองลงมามีความ
คิดเห็นว่า จำเป็น มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 และ เห็นว่า ไม่จำเป็น มีจำนวน 1 คน คิด
เป็นร้อยละ 1.90

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ในเรื่องการทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้

การทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้เป็นอย่างดี	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
เห็นด้วยมาก	29	54.70
เห็นด้วย	22	41.10
ไม่เห็นด้วย	2	3.80

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีความเห็นด้วยอย่างมากว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้ ซึ่งมีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 รองลงมา มีความคิดว่าเห็นด้วย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 และ ไม่เห็นด้วย มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ในเรื่องความชัดเจนของนโยบายในการสร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้าง

ปัจจุบันฝ่ายก่อสร้างมีนโยบายในการสร้างทีมงานที่ชัดเจนเพียงพอ	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
ชัดเจนมาก	2	3.80
ชัดเจน	18	34.00
ไม่ชัดเจน	33	62.30

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็น ว่า นโยบายในการสร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้าง ไม่มี ความชัดเจน มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 62.30 รองลงมา มีความเห็นว่า ชัดเจน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 และ ชัดเจนมาก มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ในเรื่องบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง

ท่านคิดว่าในฝ่ายก่อสร้าง ปัจจุบันมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นทีมเพียงใด	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
มาก	2	3.80
ปานกลาง	26	49.10
น้อย	25	47.20

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็น ว่า บรรยากาศในฝ่ายก่อสร้าง เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับ ปานกลาง มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 49.10 รองลงมา มีความคิดว่า อยู่ในระดับน้อย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 และ อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ในเรื่องการมีบุคลากรผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีมงานและการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

ท่านคิดว่าในฝ่ายก่อสร้าง ปัจจุบันมีบุคลากรผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีมงานและการสร้างทีมงานมากน้อยเพียงใด	จำนวน (n=53)	ร้อยละ (100.00)
ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ	8	15.10
มีเพียงบางส่วนที่มีความรู้ความเข้าใจ	29	54.70
ยังไม่มีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ	16	30.20

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 29 คน มีความคิดเห็น ว่าปัจจุบัน ในฝ่ายก่อสร้าง มีบุคลากรเพียงบางส่วน ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีมงานและการสร้างทีมงาน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54.70 รองลงมา มีความคิดเห็น ว่า ยังไม่มีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 และ เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการ
สร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านทราบว่าบริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานเป็นทีม	3.55	0.91	มาก
2. ท่านทราบว่าบริษัทมีแผนเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และหลักการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร	3.09	0.84	ปานกลาง
3. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทีมที่บริษัทจัดให้	2.87	0.83	ปานกลาง
4. บริษัทจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	2.74	0.75	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่า การฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บุคลากร และทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้	4.06	0.74	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	3.26	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการสร้างความ
เข้าใจในการทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.26) โดยจำแนกระดับความ
คิดเห็นตามลำดับ ดังต่อไปนี้คือ

มีความเห็นว่า การฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความ
เข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.06)

มีความเห็นว่า บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.55)

มีความเห็นว่า บริษัทมีแผนเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และหลักการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09)

มีความเห็นว่า พนักงานเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมที่บริษัทจัดให้ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.87)

มีความเห็นว่า บริษัทจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.74)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงาน โดยปราศจากความหวาดระแวง	3.30	0.95	ปานกลาง
2. ท่านและสมาชิกทีมงานได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	2.96	0.78	ปานกลาง
3. ท่านพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงานอย่างทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน	4.47	0.72	มาก
4. สมาชิกในทีมงานมีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกันอย่างเป็นปกติและจริงใจ	3.11	0.87	ปานกลาง
5. ท่านยินดีและรับฟังการแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกทีมงานอย่างจริงใจ	4.21	0.72	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	3.61	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อ การสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน โดยรวม อยู่ใน ระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) โดยจำแนกระดับความคิดเห็นตามลำดับดังนี้คือ

มีความเห็น ว่า ตนเองพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงานอย่างทุ่มเท เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน อยู่ใน ระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.47)

มีความเห็น ว่า ตนเองมีความยินดีและรับฟังการแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกทีมงานอย่างจริงใจ อยู่ใน ระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.21)

มีความเห็น ว่า ตนเองสามารถ ทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงาน โดยปราศจากความหวาดระแวง อยู่ใน ระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.30)

มีความเห็น ว่า สมาชิกในทีมงานมีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกันอย่างเป็นปกติและจริงใจ อยู่ใน ระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11)

มีความเห็น ว่า ตนเองและ สมาชิกทีมงาน ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน ของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ใน ระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.96)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสื่อสารในทีมงาน

การสื่อสารในทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความรู้ความสามารถและมีศิลปะในการสื่อสารกับสมาชิกทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.50	มาก
2. ท่านยินดีแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกอย่างตรงไปตรงมา	4.17	0.58	มาก
3. ท่านติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยความจริงใจ	4.32	0.70	มาก
4. ทีมงานมีการประสานการทำงานภายในทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.91	0.86	ปานกลาง
5. ทีมงานท่านมีการอภิปรายเรื่องการทำงานได้อย่างเสรีเพื่อผลสำเร็จของงาน	2.70	0.89	ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.62	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการสื่อสารในทีมงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยจำแนกระดับความคิดเห็นตามลำดับดังนี้ คือ มีความเห็นว่า พนักงานติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยความจริงใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.32)

มีความเห็นว่า พนักงานยินดีแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกอย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.17)

มีความเห็นว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถและมีศิลปะในการสื่อสารกับสมาชิกทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.02)

มีความเห็นว่า ทีมงานมีการประสานการทำงานภายในทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.91)

มีความเห็นว่า ทีมงานมีการอภิปรายเรื่องการทำงานได้อย่างเสรีเพื่อผลสำเร็จของงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.70)

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การแก้ปัญหาของทีมงาน

การแก้ปัญหาของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความยินดีและมองว่าปัญหาเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกัน	4.32	0.67	มาก
2. ท่านนำเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับทีมด้วยความสุภาพและจริงใจ	4.45	0.54	มาก
3. ท่านและสมาชิกทีมงานมีทักษะและความสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3.43	0.84	ปานกลาง
4. ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงานท่านอื่นเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน	4.36	0.62	มาก
5. ท่านแก้ปัญหาโดยใช้หลักการและเหตุผล	4.58	0.53	มากที่สุด
รวมค่าเฉลี่ย	4.22	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อ การแก้ปัญหาของทีมงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.22) โดยจำแนกระดับความคิดเห็น เรียงลำดับดังนี้คือ

มีความเห็น ว่า ตนเองสามารถ แก้ปัญหาโดยใช้หลักการและเหตุผล อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58)

มีความเห็น ว่า ตนเองนำเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับทีมด้วยความสุภาพและจริงใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.45)

มีความเห็น ว่า ตนเองมีความยินดีและมองว่าปัญหาเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.32)

มีความเห็น ว่า ตนเองรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงานท่านอื่นเพื่อแก้ปัญหของทีมงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.36)

มีความเห็น ว่า ตนเองและ สมาชิกทีมงานมีทักษะและความสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.43)

**ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสร้างความร่วมมือในทีมงาน**

การสร้างความร่วมมือในทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของทีมงาน	2.62	0.86	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของทีมงาน	2.87	0.73	ปานกลาง
3. ทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ โดยเน้น วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงาน	2.77	0.85	ปานกลาง
4. มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศความเป็น กันเอง	2.72	0.82	ปานกลาง
5. ท่านพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อ ผลสำเร็จของงาน	4.34	0.89	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	3.06	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อ การสร้าง
ความร่วมมือในทีมงาน โดยรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.06) โดยจำแนกระดับความ
คิดเห็นตามลำดับดังนี้ คือ

มีความเห็นว่า ตนเอง พร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อ
ผลสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.34)

มีความเห็นว่า ตนเอง ได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของทีมงาน
อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.87)

มีความเห็นว่า ทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ โดยเน้น
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.77)

มีความเห็นว่า มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศความเป็น
กันเองในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.72)

มีความเห็นว่า ตนเอง ได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของทีมงานอยู่ในระดับ ปาน
กลาง (ค่าเฉลี่ย 2.62)

**ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน**

การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	2.70	0.82	ปานกลาง
2. สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมงาน	2.70	0.85	ปานกลาง
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับปรุงพัฒนางานครั้งต่อไป	2.55	0.75	ปานกลาง
4. มีการจัดให้มีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.06	0.79	ปานกลาง
5. มีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	2.38	0.77	น้อย
รวมค่าเฉลี่ย	2.68	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.68) โดยจำแนกระดับความคิดเห็นตามลำดับดังนี้ คือ

มีความเห็นว่า มีการจัดให้มีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.06)

มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.70)

มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.70)

มีความเห็นว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้ง และนำผลไปปรับปรุงพัฒนาครั้งต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.55)

มีความเห็นว่า มีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยทีมงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.38)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	3.26	0.59	ปานกลาง
การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	3.61	0.58	มาก
ด้านการสื่อสารในทีมงาน	3.62	0.47	มาก
ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	4.22	0.44	มาก
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	3.06	0.57	ปานกลาง
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	2.68	0.66	ปานกลาง
สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง	3.44	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่าโดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.44) โดยจำแนกระดับความคิดเห็น คือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างอยู่ในระดับมาก ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.22) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารในทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.62) ด้านการสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.61) ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.26) และด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.68) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัญหาและ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงานของพนักงาน ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

ประเด็นปัญหาด้าน การสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
นโยบายส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ชัดเจน	34	64.20
ไม่มีแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	21	39.60
ไม่มีคณาบุคคลที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	21	39.60
กิจกรรมในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องทีมงานไม่น่าสนใจ	10	18.90
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.90

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็น ทีม ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 มีความเห็นว่า นโยบาย ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ชัดเจน

พนักงานจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60 มีความเห็นว่า ไม่มีแผนการดำเนินงาน เพื่อ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

พนักงานจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60 มีความเห็นว่า ไม่มีคณาบุคคลที่ทำ หน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

พนักงานจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 มีความเห็นว่า กิจกรรมในการพัฒนา ความรู้ความเข้าใจเรื่องทีมงานไม่น่าสนใจ

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

ประเด็นปัญหาด้าน การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
สมาชิกในทีมงานขาดความจริงใจต่อกัน	26	49.10
สมาชิกทีมงานขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	12	22.60
สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอต่อกัน	28	52.80
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.90

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้าน การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ดังนี้

พนักงานจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 49.10 มีความเห็นว่าสมาชิกในทีมงาน ขาดความจริงใจต่อกัน

พนักงานจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 22.60 มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงาน ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

พนักงานจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การสื่อสารในทีมงาน

ประเด็นปัญหาด้าน การสื่อสารในทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
รูปแบบการสื่อสารในทีมงานเป็นทางการมากเกินไป	35	66.00
สมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทีมงาน	25	47.20
การสื่อสารในทีมงานมักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยสมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง	13	24.50
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.90

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้านการสื่อสารในทีมงาน ดังนี้

พนักงานจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 มีความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารในทีมงานเป็นทางการมากเกินไป

พนักงานจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงาน ไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทีมงาน

พนักงานจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 มีความเห็นว่า การสื่อสารในทีมงานมักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยสมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การแก้ปัญหาของทีมงาน

ประเด็นปัญหาด้าน การแก้ปัญหาของทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
สมาชิกทีมงานไม่ให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาของทีมงาน	33	63.30
ทีมงานไม่นิยมวิธีการระดมสมองร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง	9	17.00
ไม่มีการนำปัญหาสำคัญต่างๆ เสนอที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา	24	45.30
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.90

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน ดังนี้

พนักงานจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 63.30 มีความเห็นว่า สมาชิกทีมงานไม่ให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาของทีมงาน

พนักงานจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 มีความเห็นว่าทีมงาน ไม่นิยมวิธีการระดมสมองร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง

พนักงานจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 มีความเห็นว่าไม่มีการนำปัญหาสำคัญต่างๆ เสนอที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

ประเด็นปัญหาด้าน การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	26	49.10
ขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	29	54.70
ขาดการส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม	16	30.20
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.90

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน ดังนี้

พนักงานจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 49.10 มีความเห็นว่าขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

พนักงานจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 มีความเห็นว่าขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

พนักงานจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 มีความเห็นว่าขาดการส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้าน การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

ประเด็นปัญหาด้าน การติดตามเสริมสร้างการพัฒนา ทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ (N=53)
ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงาน	34	64.20
สมาชิกในทีมไม่มีส่วนร่วมในการติดตามเสริมสร้าง การพัฒนาทีมงาน	21	39.60
ไม่มีการประชุมเพื่อติดตามเสริมสร้างการพัฒนา ทีมงาน	16	30.20
ไม่มีการรายงานผลเพื่อเสนอความก้าวหน้าในการ ทำงานของทีมงาน	4	7.50
อื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน	1	1.90

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน ในด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานดังนี้

พนักงานจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 มีความเห็นว่า ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงาน

พนักงานจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60 มีความเห็นว่า สมาชิกในทีม ไม่มีส่วนร่วมในการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

พนักงานจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 มีความเห็นว่า ไม่มีการประชุมเพื่อติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

พนักงานจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 มีความเห็นว่า ไม่มีการรายงานผลเพื่อเสนอความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน

ตารางที่ 4.20 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็น ทีม

การสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็น ทีม	ข้อเสนอแนะ
นโยบายส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ ชัดเจน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ชัดเจนในงานหนึ่งๆ ต้องทำ ไม่ควรเอา ความคิดของตัวเอง (รูปแบบการ ทำงาน) ไปให้อีกคนทำ 2. น่าจะต้องเข้าใจก่อนว่าการทำงานเป็น ทีมเป็นยังไง มีการส่งเสริมที่ชัดเจน 3. ควรให้มีระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง น้อยๆที่เข้า มาใหม่ ควรประกบรุ่นพี่เพื่อศึกษา ระบบการทำงานประมาณ 1 ปี แล้วจึง เริ่มงานเอง 4. การมีนโยบายในการทำงานเป็นทีมที่ ชัดเจน 5. ด้านการปฏิบัติต้องมีความเป็นรูปธรรม จริงจัง ชัดเจน ทุกฝ่าย
ไม่มีแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	ไม่มีข้อเสนอแนะ
ไม่มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม	ไม่มีข้อเสนอแนะ
กิจกรรมในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่อง ทีมงานไม่น่าสนใจ	1. กิจกรรมการพัฒนาความรู้ที่ทางบริษัทจัดเป็น หลักสูตรที่ดี แต่ยังไม่เหมาะสมกับแผนกฝ่าย ก่อสร้าง
อื่นๆ	ไม่มีข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	ข้อเสนอแนะ
สมาชิกในทีมงานขาดความจริงจังต่อกัน	ไม่มีข้อเสนอแนะ
สมาชิกทีมงานขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดกิจกรรม team building มากกว่าปีละ 1 ครั้ง 2. ทุกคนควรปฏิบัติตามกฎระเบียบและประสานกันด้วยความบริสุทธิ์ใจ 3. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานหรือแผนก เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอต่อกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมอบหมายงานในโครงการเดียวกันยังไม่ชัดเจน เหมือนกับเป็นการขอความช่วยเหลือ ต้องมอบหน้าที่ให้ชัดเจน 2. พุดคุยกันมากขึ้น และไว้วางใจกัน
อื่นๆ	ไม่มีข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.22 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการสื่อสารในทีมงาน

การสื่อสารในทีมงาน	ข้อเสนอแนะ
รูปแบบการสื่อสารในทีมงานเป็นทางการมากเกินไป	1. การถามความคิดเห็น หรือแนวทางควรรหา โอกาสถามกันแบบง่ายๆ เช่นเดินเข้าไปถาม ไม่ใช่ถามโดยผ่าน e-mail
สมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทุกความคิดเห็นควรจะถูกรับฟัง 2. ในการจัดสัมมนาไม่ควรเน้นการแก้ไขปัญหาด้าน เทคนิคด้านเดียว ควรให้มี session แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาทีมงานด้วย 3. เปิดเผยข้อมูลเพื่อรับความคิดเห็นและยอมรับคนอื่น
การสื่อสารในทีมงานมักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยสมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง	ไม่มีข้อเสนอแนะ
อื่นๆ	ไม่มีข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.23 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน

การแก้ปัญหาของทีมงาน	ข้อเสนอแนะ
สมาชิกทีมงานไม่ให้ความสำคัญและสนใจ แก้ปัญหาของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานของแต่ละคนมากเกินไป ควรให้ ทีมงานจัดเป็น partner ของกันและกัน ในงานหนึ่งๆ 2. แนวปฏิบัติที่แตกต่าง ขาดการปรับปรุง พื้นฐานที่ถูกต้อง และขาดการส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจัง
ทีมงานไม่นิยมวิธีการระดมสมองร่วมกัน แก้ปัญหอย่างจริงจัง	ไม่มีข้อเสนอแนะ
ไม่มีการนำปัญหาสำคัญต่างๆ เสนอที่ประชุม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาจจะมีการประชุมแบบไม่เป็นทางการ บ้าง 2. Session ในที่ประชุมเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ควร เป็นหนึ่งในส่วนที่สำคัญใน การ ประชุมประจำสัปดาห์ หรือรายเดือน
อื่นๆ	ไม่มีข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.24 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน	ข้อเสนอแนะ
ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	1. การใช้ KPI เป็นเครื่องวัดรายบุคคลจะทำให้การทำงานเป็นทีม ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ แต่ละคนจะคิดเสมอว่าต้องบรรลุ KPI ของตนเองก่อน
ขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	1. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ให้ชัดเจน 2. การทำงานร่วมกันไม่ควรหมิ่นประมาท หรือดูถูกความสามารถคนอื่น การเชื่อถือเคารพคนอื่นควรต้องมีอย่างมาก
ขาดการส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วย กระบวนการกลุ่ม	1. ผู้บริหารควรคิดระบบการจัดการขององค์กร ต้องทำอย่างจริงจัง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
อื่นๆ	ไม่มีข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.25 แสดงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง ในด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	ข้อเสนอแนะ
ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงาน	ไม่มีข้อเสนอแนะ
สมาชิกในทีมไม่มีส่วนร่วมในการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้มีการติดตามผลงาน แนวคิดชมรมกบิล หรือผู้มีอำนาจคือผู้ถูกเสมอ ต้องเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกไป
ไม่มีการประชุมเพื่อติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> ควรจัดประชุมย่อยของทีมงานเพื่อปรึกษาหารือ เรื่องปัญหาของการทำงานของแต่ละคน เพื่อช่วยแก้ไข ภายหลังจากสัมมนาประจำปี ควรจัดให้มีทีมเพื่อติดตามผลการสร้างทีมงาน เพื่อความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพทันเหตุการณ์
ไม่มีการรายงานผลเพื่อเสนอความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน	ไม่มีข้อเสนอแนะ
อื่นๆ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีกิจกรรมทั้งในแผนกหรือนอกสถานที่ ทุก ๆ เดือน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาครั้งนี้มีสมมติฐานเกี่ยวข้องกับการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยส่วนบุคคล กับ ปัจจัยด้านสภาพการสร้างทีมงาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างจำแนกตามเพศ

สภาพการสร้างทีมงาน	เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	Sig
ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	ชาย	39	3.33	0.574	1.41	1.64
	หญิง	14	3.07	0.611		
ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	ชาย	39	3.74	0.558	3.02*	0.006*
	หญิง	14	3.26	0.493		
ด้านการสื่อสารในทีมงาน	ชาย	39	3.65	0.465	0.73	0.47
	หญิง	14	3.54	0.499		
ด้านการแก้ไขปัญหาของทีมงาน	ชาย	39	4.26	0.414	0.81	0.42
	หญิง	14	4.14	0.517		
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	ชาย	39	3.11	0.598	1.03	0.31
	หญิง	14	2.93	0.500		
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	ชาย	39	2.71	0.712	0.68	0.50
	หญิง	14	2.57	0.501		
สภาพการสร้างทีมงานโดยรวม 6 ด้าน	ชาย	39	3.47	0.454	0.65	0.52
	หญิง	14	3.37	0.545		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $\infty 0.05$

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างในด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความ
ไว้วางใจในทีมงาน ด้านการสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน ด้านการสร้างความ
ร่วมมือในทีมงานและด้านการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน และภาพรวม 6 ด้านจำแนกตามเพศ
โดยการทดสอบแบบที (t-test) พบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม
จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานใน
ฝ่ายก่อสร้างภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความเห็นแต่ละด้านจำแนกตามเพศ พบว่า
ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่าย
ก่อสร้างต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ α 0.05 พบว่าพนักงานเพศชาย มีค่าเฉลี่ยของ
ความคิดเห็นด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงานสูงกว่า พนักงานเพศหญิง

**ตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่าย
ก่อสร้างจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สภาพการสร้างทีมงาน	อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่า 30 ปี	11	2.95	0.580	5.11*	0.004*
	30-39 ปี	36	3.28	0.507		
	40-49 ปี	5	3.44	0.590		
	50 ปี ขึ้นไป	1	5.00	-		
ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	3.31	0.524	3.68*	0.018*
	30-39 ปี	36	3.71	0.518		
	40-49 ปี	5	3.32	0.716		
	50 ปี ขึ้นไป	1	4.80	-		
ด้านการสื่อสารในทีมงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	3.65	0.439	2.44	0.075
	30-39 ปี	36	3.57	0.451		
	40-49 ปี	5	3.68	0.502		
	50 ปี ขึ้นไป	1	4.80	-		

สภาพการสร้างทีมงาน	อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	4.25	0.150	1.10	0.359
	30-39 ปี	36	4.20	0.688		
	40-49 ปี	5	4.20	0.228		
	50 ปี ขึ้นไป	1	5.00	-		
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	2.96	0.161	4.88*	0.005*
	30-39 ปี	36	3.03	0.081		
	40-49 ปี	5	3.16	0.325		
	50 ปี ขึ้นไป	1	5.00	-		
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	2.69	0.201	2.01	0.125
	30-39 ปี	36	2.62	0.102		
	40-49 ปี	5	2.76	0.366		
	50 ปี ขึ้นไป	1	4.20	-		
สภาพการสร้างทีมงานโดยรวม 6 ด้าน	ต่ำกว่า 30 ปี	11	3.45	0.166	3.15*	0.033*
	30-39 ปี	36	3.40	0.065		
	40-49 ปี	5	3.43	0.268		
	50 ปี ขึ้นไป	1	4.80	-		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ ∞ 0.05

จากตาราง 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างในด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ด้านการสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ปัญหของทีมงาน ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงานและด้านการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน และภาพรวม 6 ด้านจำแนกตามอายุ โดยการทดสอบแบบเอฟ พบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ ∞ 0.05

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่าย
ก่อสร้างจำแนกตามตำแหน่งในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพการสร้างทีมงาน	ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็น ทีม	Manager	1	5.00	-	8.26*	0.00*
	Senior Engineer	2	4.60	0.283		
	Construction Engineer	31	3.09	0.379		
	Designer	10	3.44	0.375		
	Administrative Officer	7	3.03	0.804		
	Cost Control Officer	2	3.60	0.283		
ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	Manager	1	4.80	-	2.76*	0.03*
	Senior Engineer	2	4.60	0.283		
	Construction Engineer	31	3.60	0.542		
	Designer	10	3.54	0.550		
	Administrative Officer	7	3.34	0.526		
	Cost Control Officer	2	3.50	0.424		
ด้านการสื่อสารในทีมงาน	Manager	1	4.80	-	4.18*	0.003*
	Senior Engineer	2	4.50	0.141		
	Construction Engineer	31	3.54	0.351		
	Designer	10	3.66	0.550		
	Administrative Officer	7	3.43	0.482		
	Cost Control Officer	2	3.90	0.454		
ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	Manager	1	5.00	-	1.79	0.133
	Senior Engineer	2	4.90	0.141		
	Construction Engineer	31	4.18	0.425		
	Designer	10	4.16	0.363		
	Administrative Officer	7	4.23	0.547		
	Cost Control Officer	2	4.20	0.283		
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	Manager	1	5.00	-	8.76*	0.00*
	Senior Engineer	2	4.30	0.141		
	Construction Engineer	31	2.86	0.391		
	Designer	10	3.22	0.447		
	Administrative Officer	7	3.09	0.641		
	Cost Control Officer	2	3.10	0.141		
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	Manager	1	4.20	-	3.96*	0.004*
	Senior Engineer	2	4.00	0.283		
	Construction Engineer	31	2.51	0.579		
	Designer	10	2.74	0.618		
	Administrative Officer	7	2.71	0.609		

	Cost Control Officer	2	2.70	0.424		
สภาพการสร้างทีมงานโดยรวม 6 ด้าน	Manager	1	4.80	-	6.33*	0.00*
	Senior Engineer	2	4.48	0.465		
	Construction Engineer	31	3.30	0.304		
	Designer	10	3.46	0.393		
	Administrative Officer	7	3.54	0.676		
	Cost Control Officer	2	3.50	0.330		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $\infty 0.05$

จากตาราง 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างในด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความ
ไว้วางใจในทีมงาน ด้านการสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ปัญหของทีมงาน ด้านการสร้างความ
ร่วมมือในทีมงานและด้านการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน และภาพรวม 6 ด้านจำแนกตาม
ตำแหน่งในการทำงาน โดยการทดสอบแบบเอฟ พบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท .สำรวจ
และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ
 $\infty 0.05$

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่าย
ก่อสร้างจำแนกตามอายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพการสร้างทีมงาน	อายุการทำงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็น ทีม	น้อยกว่า 1 ปี	8	2.88	0.565	2.51	0.07
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	3.19	0.492		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	3.46	0.578		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	3.56	0.283		
ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	น้อยกว่า 1 ปี	8	3.33	0.614	1.89	0.144
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	3.57	0.471		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	3.86	0.569		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	3.48	0.526		
ด้านการสื่อสารในทีมงาน	น้อยกว่า 1 ปี	8	3.68	0.489	0.81	0.49
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	3.52	0.429		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	3.70	0.479		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	3.80	0.379		
ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน	น้อยกว่า 1 ปี	8	4.35	0.487	0.95	0.43
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	4.11	0.346		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	4.31	0.527		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	4.28	0.346		
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน	น้อยกว่า 1 ปี	8	3.03	0.618	1.02	0.39
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	2.94	0.389		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	3.18	0.623		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	3.36	0.526		
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	น้อยกว่า 1 ปี	8	2.68	0.465	0.86	0.47
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	2.53	0.503		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	2.80	0.852		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	2.96	0.700		
สภาพการสร้างทีมงานโดยรวม 6 ด้าน	น้อยกว่า 1 ปี	8	3.32	0.458	0.72	0.55
	1 ปี 1 วัน – 3 ปี	24	3.38	0.403		
	3 ปี 1 วัน – 6 ปี	16	3.55	0.499		
	6 ปี 1 วัน ขึ้นไป	5	3.57	0.387		

จากตาราง 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการ
สร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างในด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความ
ไว้วางใจในทีมงาน ด้านการสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ปัญหของทีมงาน ด้านการสร้างความ
ร่วมมือในทีมงานและด้านการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน และภาพรวม 6 ด้านจำแนกตามอายุ
การทำงาน โดยการทดสอบแบบเอฟ พบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท .สำรวจและผลิต
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งอายุการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สภาพการสร้างทีมงานในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานและปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของพนักงาน ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายก่อสร้างทั้งหมด จำนวน 53 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert มี 5 ระดับ และส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้างเป็นแบบเลือกตอบและปลายเปิดตามประเด็นของกระบวนการพัฒนาทีมงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนทุกฉบับและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ร้อยละร้อย รวมทั้งสิ้น 53 ฉบับ ผู้ศึกษานำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงาน ในฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี ทำงานในตำแหน่ง Construction Engineer และมีอายุงานอยู่ในช่วง 1 ปี 1 วัน – 3 ปี

ส่วนที่ 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง ของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานในฝ่ายก่อสร้างร้อยละ 50.90 (27 คน) มีความเห็นว่าการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างมีความจำเป็นมาก ร้อยละ 54.70 (29 คน) มีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้เป็นอย่างดี ร้อยละ 62.30 (33 คน) มีความเห็นว่าการสร้างทีมงานมีนโยบายการสร้างทีมงานไม่ชัดเจน ร้อยละ 49.10 (26 คน) มีความเห็นว่าการสร้างทีมงานในปัจจุบันมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมปานกลาง และร้อยละ 54.70 (29 คน) มีความเห็นว่าการสร้างทีมงานในปัจจุบันมีบุคลากร เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีมงานและการสร้างทีมงานเพียงบางส่วนเท่านั้น

ส่วนที่ 2 สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

พบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. **สภาพการแก้ปัญหาของทีมงาน** พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.22) โดยมีความคิดเห็นในเรื่อง การแก้ปัญหาโดยใช้หลักการและเหตุผล อยู่ในระดับมากที่สุด และนำเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับทีมงานด้วยความสุภาพและจริงใจ อยู่ในระดับมาก
2. **สภาพการสื่อสารในทีมงาน** พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยมีความคิดเห็นในเรื่อง การติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยความจริงใจ และมีความรู้ ความสามารถและมีศิลปะในการสื่อสารกับสมาชิกทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. **สภาพการสร้างควมไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม** พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่อง พอใจและเต็มใจที่ทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงานอย่างทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
4. **สภาพการสร้างควมเข้าใจในการทำงานเป็นทีม** พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นในเรื่อง การฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้นุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และทราบว่าบริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้นุคลากรทำงานเป็นทีม

5. **สภาพการสร้างความร่วมมือในทีมงาน** พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นในเรื่อง พร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลสำเร็จของงาน และพนักงานได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของทีมงาน

6. **สภาพการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน** พบว่ามีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมี ความคิดเห็นในเรื่อง การจัดให้มีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และ สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

ส่วนที่ 3 สภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง

1. **ปัญหาด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม** คือ นโยบายส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ชัดเจน เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือไม่มีแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และไม่มีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะคือ ควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีการสรรหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ติดตามงาน ควรให้ฝ่ายบริหารด้านการวางแผนและพัฒนาทำโครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวและจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมพร้อมทั้งจัดเตรียมวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้ให้ความรู้

2. **ปัญหาด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน** คือ สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอต่อกัน เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ สมาชิกในทีมงานขาดความจริงจังต่อกัน และขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ข้อเสนอแนะ การสรรหา คัดเลือกทีมงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกตามระบอบประชาธิปไตย มีการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลืองานในการทำงานอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมร่วมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3. **ปัญหาด้านการสื่อสารในทีมงาน** คือ รูปแบบการสื่อสารในทีมงานเป็นทางการมากเกินไป เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทีมงาน และการสื่อสารในทีมงานมักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยสมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง ข้อเสนอแนะ คือ ควรลดขั้นตอนเพื่อให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น มี

การประชุมชี้แจงปรึกษา เพื่อให้ทีมงานได้ซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจและเป็นปัญหาโดยร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ป้องกันให้งานนั้น ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและมติของที่ประชุมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

4. **ปัญหาด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน** คือ สมาชิกทีมงานไม่ให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาของทีมงานเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ไม่มีการนำปัญหาสำคัญต่าง ๆ เสนอที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และทีมงานไม่นิยมวิธีการระดมสมองร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ข้อเสนอแนะ ควรสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาขององค์กร โดยคำนึงถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละปัญหา พร้อมทั้งจัดให้สมาชิกทีมงานร่วมประชุม ปรึกษาหารือสรุป และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันอย่างจริงจัง

5. **ปัญหาด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน** คือ ขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และขาดการส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม ข้อเสนอแนะ คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดเพื่อกระตุ้นให้ทีมงาน มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยให้แต่ละคนมีส่วนร่วม ยอมรับซึ่งกันและกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

6. **ปัญหาด้านการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน** คือ ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงานเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ สมาชิกในทีมไม่มีส่วนร่วมในการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานและไม่มีการประชุมเพื่อติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน ข้อเสนอแนะ คือ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยจัดให้มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบและน่าเชื่อถือ และให้ทีมงานจัดทำผลความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงานเป็นระยะ ๆ และจัดให้มีการประชุมพร้อมทั้งรายงานผลให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยรวม 6 ด้าน เท่ากับ 3.44 ซึ่งหมายความว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

เนื่องจากผู้ศึกษาได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คลใน 6 รายการ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งในการทำงาน และอายุการทำงาน ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที พบว่า พนักงานฝ่ายก่อสร้างที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง จำแนกตามอายุด้วยการทดสอบแบบเอฟ พบว่า พนักงานฝ่ายก่อสร้างที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งในการทำงาน แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง จำแนกตามตำแหน่งในการทำงานด้วยการทดสอบแบบเอฟ พบว่า พนักงานฝ่ายก่อสร้างที่มีตำแหน่งในการทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท . สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง จำแนกตามอายุในการทำงานด้วยการทดสอบแบบเอฟ พบว่า พนักงานฝ่ายก่อสร้างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษารุ่นนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย 6 ประเด็นดังนี้

2.1 สภาพการสร้างทีมงาน ในฝ่ายก่อสร้างด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะพนักงานมีความเห็นว่าไม่ทราบว่าเป็นบริษัทที่มีแผนเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร และไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงานที่บริษัทจัดให้ รวมทั้งเห็นว่าบริษัทไม่มีกิจกรรมพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่พนักงานทราบว่าบริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมและพนักงานก็มีความเห็นว่าการฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บุคลากรและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้โดยสองประเด็นนี้พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นสองอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิไล อำนวยชัย (2539) เรื่องการพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์พบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การจัดระบบงานไม่ชัดเจน ไม่มี

ประชุมปรึกษาหารือหรือเป็นกลุ่มไม่มีการนิเทศงาน ด้านการนำวิธีการทำงานเป็นทีมไปใช้ โดยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จนทุกคนยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้เป็นทีมมากขึ้น

2.2 สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะพนักงานมีความเห็นว่าพนักงานมีความพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงานอย่างทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและยินดีรับการแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกทีมงานอย่างจริงใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นสองอันดับแรก แต่มีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยต่ำสุดในเรื่องการได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และการทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงาน โดยปราศจากความหวาดระแวง ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นสิ่งแรกที่สำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาทีมงานที่หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีม เพื่อมิให้เกิดความหวาดระแวงกัน สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

2.3 สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างด้านการสื่อสารในทีมงาน พบว่าโดยรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะพนักงานในฝ่ายก่อสร้างมีความเห็นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยสูงสุด ว่าพนักงานติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยความจริงใจและยินดีแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกอย่างตรงไปตรงมา และมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยต่ำสุดในเรื่องการอภิปรายเรื่องการทำงานได้อย่างเสรีเพื่อสำเร็จของงานและทีมงานมีการประสานการทำงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ดัง อลิศรา ชูชาติ , นวรัตน์ สุวรรณผ่อง และวิไลวรรณ โภยกแก้วพริ้ง (2538) กล่าวไว้ว่าวิธีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องได้รับการพัฒนาวิธีการทำงานให้เป็นระบบที่มีชีวิตชีวา และในทางที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา มีกระบวนการของทีม มีการระบุบทบาทให้ชัดเจน รูปแบบของการสื่อสารจะต้องได้รับการพัฒนาและกระบวนการบริหารงานจะต้องสนับสนุนลักษณะของการทำงานเป็นทีม มีการวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติ ต้องมีการตรวจสอบความผิดพลาดของทีมหรือของบุคคล โดยไม่โจมตีใครเป็นรายบุคคล เพื่อให้กลุ่มได้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมชาติ กิจขรรจง (2540) กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่นและมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน

2.4 สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน พบว่า

โดยรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะพนักงานในฝ่ายก่อสร้างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุดว่า แก้ปัญหาโดยใช้หลักการและเหตุผล และมีความเห็นในระดับมาก รองลงมาคือนำเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับทีมด้วยความสุภาพและจริงใจ และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงานท่านอื่นเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับกิ ตี ตยัคคานนท์ (2537) ได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาโดยกลุ่มหรือทีมงานจะต้องมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูลของปัญหาจากสมาชิก ในกลุ่มแล้วนำไปแก้ปัญหาคือเป็นกระบวนการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา สภาพและขอบเขตปัญหา การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และการแก้ปัญหา และยึดหลักกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบร่วมแรงร่วมใจ ดังที่อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้อธิบายหลักสำคัญของทีมงานแบบ Q.C.C โดยสรุปดังนี้ คือ กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพของงานประกอบด้วย มีการจัดตั้งกลุ่มแบบร่วมแรงร่วมใจด้วยความสมัครใจใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ระดับปฏิบัติโดยตรง เน้นการไว้วางใจกัน เน้นผู้นำกลุ่มและเน้นการพัฒนาตนเองของสมาชิก มีการดำเนินงานของกลุ่มใช้วิธีการที่เป็น ระบบตามวงจร Deming Cycle หรือ P-D-C-A และวิธีการสมัยใหม่ที่เป็นระบบระเบียบที่แน่นอนชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดปัญหาและลักษณะของตัวปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนทำงาน การติดตามผลงานและการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อการทำงานที่เป็นระบบและป้องกันความสับสน อันเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลและมีการรับรู้ ให้การยอมรับในระบบบริหารจากองค์การหรือหน่วยงานและมีการให้การสนับสนุนจูงใจให้เกียรติแบบเป็นกลุ่ม

2.5 สภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน พบว่า

พนักงานในฝ่ายก่อสร้างมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุดนั้นพนักงานในฝ่ายก่อสร้างมีความเห็นว่าพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จของงาน โดยมีความเห็นอยู่ในระดับมาก แต่มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน และการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Mayo เจ้าของ ทฤษฎี Human Relation กล่าวว่าการจูงใจในการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์ของกลุ่มและความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคล และสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงานตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน

จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับหน่วยงาน การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะช่วยให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีความโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.6 สภาพการสร้างทีมงานด้าน การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน พบว่าโดยรวมมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าพนักงานในฝ่ายก่อสร้างมีความเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในเรื่องการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความเห็นระดับปานกลางค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอง อันดับแรกเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ทุกครั้งและนำไปปรับพัฒนางานครั้งต่อไปและสมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญในการทำงานขององค์กร และทีมงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและสมาชิกทีมงาน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของตนเอง และทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน ช่วยแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในทีมงานและองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวว่า การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานต้องใช้เทคนิคการประชุม โดยเฉพาะการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งมีแบบแผนและกำหนดเรื่องชัดเจนมีการปฏิบัติการหรือฝึกปฏิบัติควบคู่กันเสมอและเทคนิคการประชุมระดมความคิดซึ่งเทคนิคนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และตามสบายในแง่มุมทุกประเด็น มารสร้างบรรยากาศแบบกันเอง

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาสำหรับนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา มี 6 ประเด็น ดังนี้

3.1.1 ด้านการสร้างความเข้าใจในทีมงาน

- ก. ส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและหลักการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร
- ข. เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำงาน

ค. จัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทีมงานอย่างมีระบบแบบแผนและต่อเนื่อง

3.1.2 ด้านการสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน

ก. ศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมงานให้ชัดเจนและมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติเต็มความสามารถ

ข. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานให้เกิดขึ้น

3.1.3 ด้านการสื่อสารในทีมงาน

ก. จัดให้มีการประชุมชี้แจงเป้าหมาย หลักการ วิธีในการดำเนินงานให้กับสมาชิกทีมงานก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ข. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษาหารือระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3.1.4 ด้านการแก้ปัญหาในทีมงาน

ก. ส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ขององค์การ

ข. สนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาโดยการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทีมงานและนำไปสู่การปฏิบัติได้

3.1.5 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

ก. ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของทีมงานกลุ่มคุณภาพเพื่อความสำเร็จของงาน

ข. มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานจัดหาทีมงานตามความสมัครใจและความสามารถเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง

3.1.6 ด้านการติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

ก. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทีมงานได้พบปะสังสรรค์ตามโอกาสที่เหมาะสม

ข. จัดให้มีการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน ในลักษณะเป็นเอกสาร หรือด้วยวาจา พร้อมทั้งเสนองานในที่ประชุมให้สมาชิกได้รับทราบ

ค. ยกย่องชมเชยทีมงานตามโอกาสอันควร และให้บำเหน็จความชอบหรือรางวัลตามความเหมาะสม

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยให้ทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

3.2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนา ทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาในบริษัทของกลุ่มบริษัทในเครืออื่นๆ ด้วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล (2541) *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กิติ ตย์คานนท์ (2537) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย
- จินนระรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ (2535) *ทีมปฏิบัติการพยาบาล วารสารสมาคมศิษย์เก่าพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*
- จิราภรณ์ สีขาว (2539) *การทำงานเป็นทีม* กรุงเทพฯ: วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
(เมษายน-พฤษภาคม): 39
- เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) *ทฤษฎีการบริหาร* กรุงเทพฯ: แพร์พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล
- ชาญชัย อาจินสมอาจร (2543) *ทักษะการบริหารทีมงาน* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
_____(ม.ป.ป.) *เทคนิคที่ปรึกษา* กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท
_____(ม.ป.ป.) *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน* กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท
- ชูชีพ พุทประเสริฐ (2542) *การพัฒนาองค์การ: เทคนิคการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) *องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 10)* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) *หลักการบริหารการศึกษา* กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์การพิมพ์
- ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543) *การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจังหวัดเชียงใหม่
การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์ (2542) *การบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของ
บริษัท อเมริกันเนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต
- สุสดี สัตยมานะ (2521) *การบริหารรัฐกิจ* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- พิชัย ญาณศิริ (2535) *องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานหมวดวิทยาศาสตร์ในโรงเรียน
มัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 รวมบทความวิจัยวิทยานิพนธ์ปีการศึกษา 2535
-2536 (หน้า 207)* กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ภรณ์ กิรดิบุตร (2522) *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- ภาคภูมิ จันทเนตร (2539) *กลยุทธ์ผูกใจทีมงาน* กรุงเทพฯ: กังหัน

- มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร *รวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2533-2534* (หน้า 223-234) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ขงยุทธ เกษสาคร (2541) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ราณี อธิชัยกุล (2547) “แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 5 หน้า 276-304 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) *ความลับขององค์การ: พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: ดีไลต์
- วิไล อำนวยมณี (2539) *การพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเชียงใหม่ประชา นุเคราะห์* วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร์ มหบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2530) *การบริหารสำนักงานแบบใหม่* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา
- สงวน ช้างฉัตร (2542) *การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม* (รายงานการวิจัย) พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป.) *การพัฒนาทีมงาน* กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์
- สุนันทา เลานันท์ (2540) *การสร้างทีมงาน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*
- สุพัตรา สุภาพ (2540) *บริหารงานมีประสิทธิภาพ* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ
- สมคิด บางโม (2538) *หลักการจัดการ* กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์
- สมชาติ กิจยรรยง (2540) *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์การ* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น
- สมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การทำงานเป็นทีม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 6 หน้า 378-397 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สมพงษ์ เกษมสิน (2526) *การบริหาร* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- อรุณ รักรธรรม (2524) *การพัฒนาองค์การ: การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- อลิศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณผ่อง, และวิไลวรรณ โภยกแก้วพริ้ง (2538) *เทคนิคการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษา*

เฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อุทัย หิรัญโต (2531) *การบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและการวิจัยทางการ*

ปกครอง วิทยาลัยการปกครอง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ*

Fripp, Patricia (1999) A Team Is More than a Group of People [Online] California, USA:

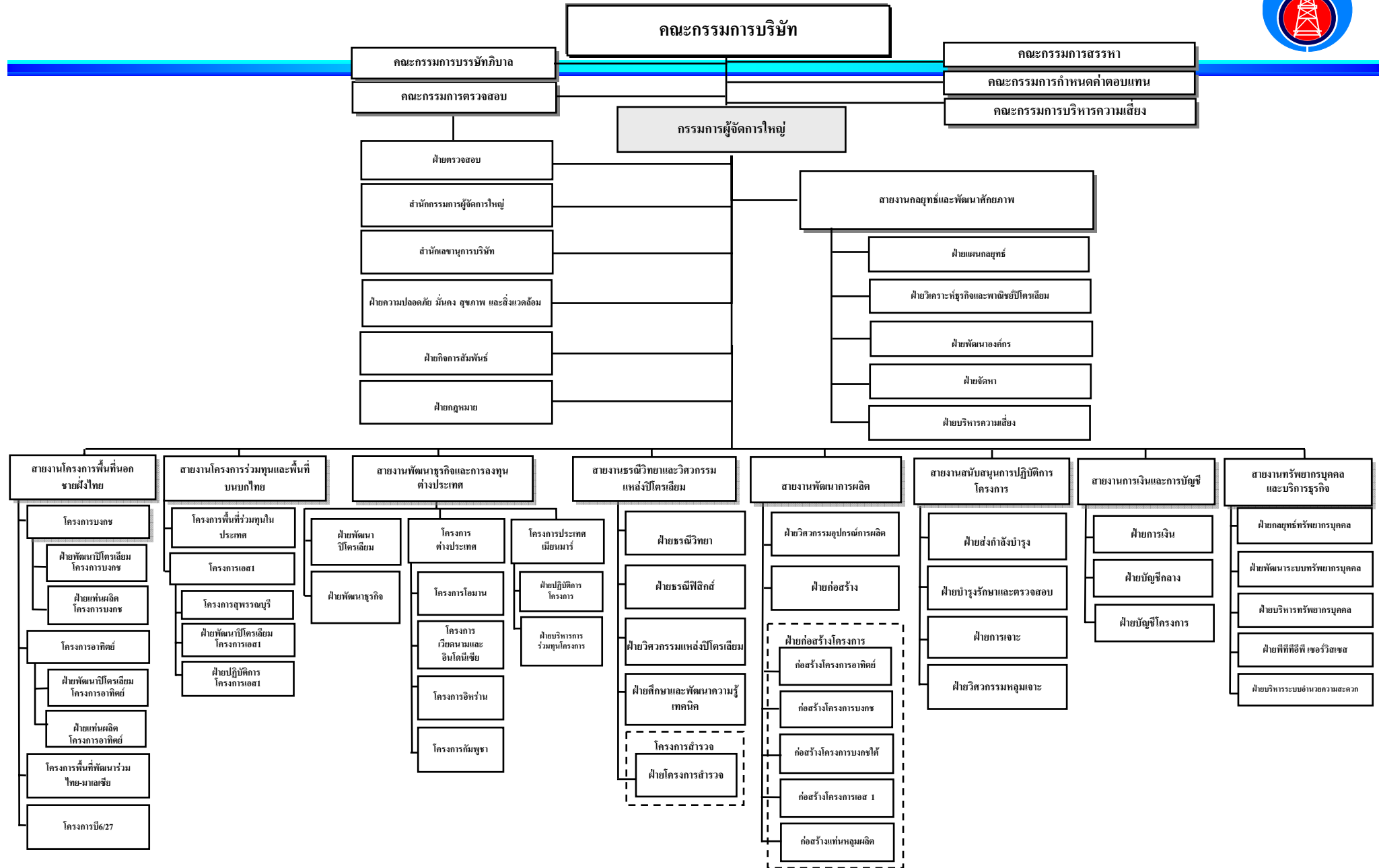
Available: <http://www.fripp.com/art.team.html>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

โครงสร้างการบริหาร บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

แผนผังโครงสร้างองค์กร



ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
กรณีศึกษา

พนักงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประกอบการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ข้อมูลที่ได้รับถือเป็นผลงานทางวิชาการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและอาจนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการ กรอกแบบสอบถามด้วยความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ข้อมูล ที่ได้มาจากแบบสอบถามในการศึกษานี้ จะไม่มีผลเสียหายต่อท่านผู้ตอบแต่อย่างใดทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้างของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้างของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าคำตอบที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้

- | | | |
|-------------|--|--|
| 1.1 เพศ | <input type="checkbox"/> 1. ชาย | <input type="checkbox"/> 2. หญิง |
| 1.2 อายุ | <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 30 – 39 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 3. 40 – 49 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 50 ปีขึ้นไป |
| 1.3 ตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> 1. Manager | <input type="checkbox"/> 2. Senior Engineer |
| | <input type="checkbox"/> 3. Construction Engineer | <input type="checkbox"/> 4. Designer |
| | <input type="checkbox"/> 5. Administrative Officer | <input type="checkbox"/> 6. Cost control officer |

1.4 อายุการทำงานในบริษัทที่ท่านทำในปัจจุบันของท่าน

- น้อยกว่า 1 ปี 1 ปี 1 วัน – 3 ปี 3 ปี 1 วัน – 6 ปี
 6 ปี 1 วัน – 9 ปี 9 ปี 1 วัน – 12 ปี 12 ปี 1 วัน ขึ้นไป

1.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในฝ่ายก่อสร้าง

1.5.1 ท่านคิดว่าการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้างมีความจำเป็นเพียงใด

- จำเป็นมาก จำเป็น ไม่จำเป็น

1.5.2 การทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในฝ่ายก่อสร้างได้เป็นอย่างดี

- เห็นด้วยมาก เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

1.5.3 ปัจจุบันฝ่ายก่อสร้างมีนโยบายในการสร้างทีมงานที่ชัดเจนเพียงใด

- ชัดเจนมาก ชัดเจน ไม่ชัดเจน

1.5.4 ท่านคิดว่าในฝ่ายก่อสร้างปัจจุบันมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมเพียงใด

- มาก ปานกลาง น้อย

1.5.5 ท่านคิดว่าในฝ่ายก่อสร้างปัจจุบัน มีบุคลากรผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีมงานและการสร้างทีมงานมากน้อยเพียงใด

- ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ
 มีเพียงบางส่วนที่มีความรู้ ความเข้าใจ
 ยังไม่มีผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานในฝ่ายก่อสร้าง

คำชี้แจง ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้หรือไม่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความ

ความคิดเห็นตรงกับความเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | เฉยๆ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อที่	รายการ	5	4	3	2	1
การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม						
1	ท่านทราบว่าบริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม					
2	ท่านทราบว่าบริษัทมีแผนเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และหลักการการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร					
3	ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมที่บริษัทจัดให้					
4	บริษัทจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง					
5	ท่านคิดว่า การฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
การสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน						
6	ท่านทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงาน โดยปราศจากความหวาดระแวง					
7	ท่านและสมาชิกทีมงาน ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ					
8	ท่านพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกทีมงานอย่างทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน					

ข้อที่	รายการ	5	4	3	2	1
9	สมาชิกในทีมงานมีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกัน อย่างเป็นปกติและจริงใจ					
10	ท่านยินดีและรับฟังการแสดงความคิดเห็นจาก สมาชิกทีมงานอย่างจริงใจ					
ด้านการสื่อสารในทีมงาน						
11	ท่านมีความรู้ ความสามารถและมีศิลปะในการ สื่อสารกับสมาชิกทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ท่านยินดีแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกอย่าง ตรงไปตรงมา					
13	ท่านติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยความจริงใจ					
14	ทีมงานมีการประสานการทำงานภายในทีมงานอย่าง มีประสิทธิภาพ					
15	ทีมงานท่านมีการเปิดอภิปรายเรื่องการทำงานได้ อย่างเสรีเพื่อผลสำเร็จของงาน					
ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน						
16	ท่านมีความยินดีและมองว่าปัญหาเป็นเรื่องสำคัญที่ ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกัน					
17	ท่านนำเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับทีมด้วยความสุภาพ และจริงใจ					
18	ท่านและสมาชิกทีมงานมีทักษะและความสามารถ แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว					
19	ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงานท่านอื่น เพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน					
20	ท่านแก้ปัญหาโดยใช้หลักการและเหตุผล					
ด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงาน						
21	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของทีมงาน					
22	ท่านได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการ ปฏิบัติงานของทีมงาน					

ข้อที่	รายการ	5	4	3	2	1
23	ทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ โดยเน้นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงาน					
24	มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง					
25	ท่านพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จของงาน					
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน						
26	สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน					
27	สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน					
28	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับพัฒนางานครั้งต่อไป					
29	มีการจัดให้มีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
30	มีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยทีมงานอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 สภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในการพัฒนาทีมงานของฝ่ายก่อสร้าง และเขียนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่ท่านเล็งเห็นออกทุกประเด็นลงในช่องข้อเสนอแนะ

หัวข้อ	ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
	ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)	
1	<input type="checkbox"/> นโยบายส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ชัดเจน	1.....
2	<input type="checkbox"/> ไม่มีแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	2.....
3	<input type="checkbox"/> ไม่มีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.....
4	<input type="checkbox"/> กิจกรรมในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องทีมงานไม่น่าสนใจ	4.....
5	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)	5.....

ข้อที่	ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
	<p>ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)</p> <p>1 <input type="checkbox"/> สมาชิกในทีมงานขาดความจริงจังต่อกัน</p> <p>2 <input type="checkbox"/> สมาชิกทีมงานขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</p> <p>3 <input type="checkbox"/> สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอต่อกัน</p> <p>4 <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>1.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p>ด้านการสื่อสารในทีมงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)</p> <p>1 <input type="checkbox"/> รูปแบบการสื่อสารในทีมงานเป็นทางการมากเกินไป</p> <p>2 <input type="checkbox"/> สมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทีมงาน</p>	<p>1.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อที่	ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
3	<input type="checkbox"/> การสื่อสารในทีมงานมักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยสมาชิกทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง	3.....
4	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	4.....
ด้านการแก้ปัญหของทีมงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)		
1	<input type="checkbox"/> สมาชิกทีมงานไม่ให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาของทีมงาน	1.....
2	<input type="checkbox"/> ทีมงานไม่นิยมวิธีการระดมสมองร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง	2.....
3	<input type="checkbox"/> ไม่มีการนำปัญหาสำคัญต่าง ๆ เสนอที่ประชุม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา	3.....
4	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	4.....

ข้อที่	ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)		
1	<input type="checkbox"/> ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1.....
2	<input type="checkbox"/> ขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.....
3	<input type="checkbox"/> ขาดการส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม	3.....
4	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	4.....
ด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ประเด็นปัญหา)		
1	<input type="checkbox"/> ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงาน	1.....
2	<input type="checkbox"/> สมาชิกในทีมไม่มีส่วนร่วมในการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	2.....

ข้อที่	ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
3	<input type="checkbox"/> ไม่มีการประชุมเพื่อติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน	3.....
4	<input type="checkbox"/> ไม่มีการรายงานผลเพื่อเสนอความก้าวหน้าในการทำงานของทีม	4.....
5	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	5.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายอภิชาติ หวังคุณธรรม
วัน เดือน ปี	3 พฤศจิกายน 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
สถานที่ทำงาน	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	วิศวกรก่อสร้าง