

คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

นางสาวดาราวรรณ ลีออตเยอร์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Team Working Characteristics Affecting the Operational Effectiveness  
of Personnel of the National Intelligence Agency

Miss Darawan Lordyer

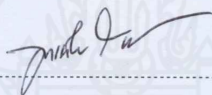


An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวดารารวรรณ ลีตเตอร์  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

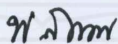
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



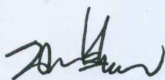
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

**ผู้ศึกษา** นางสาวดารารวรรณ ลีอติเยอร์ **รหัสนักศึกษา** 2613003082 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2) ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (3) คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (4) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ข้าราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวม 407 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 202 คน สุ่มตัวอย่างโดยวิธีชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และกลุ่มที่สองใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนจำนวน 3 คน รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยประสิทธิผลด้านการบูรณาการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตามลำดับ (3) คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล และชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี สมการพยากรณ์ความมีอิทธิพลต่อกัน สามารถพยากรณ์ทำนายได้ร้อยละ 73.5 (4) ปัญหาที่พบ คือ ประการแรก บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะคือ หน่วยงานควรเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นและทันสมัยกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกและสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ประการที่สอง สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ค่อนข้างน้อย ข้อเสนอแนะ คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ในการวางแผนการทำงาน

**คำสำคัญ** การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ



**Independent Study title:** Team Working Characteristics Affecting the Operational Effectiveness of Personnel of the National Intelligence Agency

**Author:** Miss Darawan Lordyer; **ID:** 2613003082; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor; **Academic year:** 2019

### Abstract

The objectives of this study were (1) to study level of opinions regarding the team working characteristics affecting the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency (2) to study level of effectiveness of the team working characteristics affecting the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency (3) to study the team working characteristics that affect the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency, and (4) to study problems and to recommend guidelines on the development of team working characteristics affecting the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency.

This study was a survey research. The studied population was divided into 2 groups. The first group was 407 government officials of the National Intelligence Agency for the quantitative research. The size was determined by using the Taro Yamane formula and obtained 202 samples by stratified random sampling method. Research tool was a questionnaire. The second group was done through purposive sampling method and selected 3 directors for in-depth interview. The research tool was a structured interview form. The statistics for data analysis used frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis

The results of the study showed that (1) an overview level of opinions regarding the team working characteristics affecting the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency was at the highest level. (2) An overview level of the effectiveness of team working characteristics affecting the operational effectiveness of personnel of the National Intelligence Agency. It was found that integration aspect was the highest mean, followed by the cost-effectiveness of resources. And the lowest mean was the satisfaction of the service recipients, respectively. (3) The teamwork characteristics that affected the operational effectiveness of the personnel of the National Intelligence Agency at statistically significance level of 0.05, namely, balanced and clear determination of the roles of members, self-development and good communication. The predictive equations influence each other can predict 73.5 percent. (4) The problems found were that the personnel needs new knowledge to apply in their work. The recommendation was that, firstly, the organization should regularly provide personnel with necessary and up-to-date knowledge in the changing context, develop an in-depth information system and create learning for the personnel. Secondly, the team members were rarely involved in planning and making decisions. The recommendation was that the organization should allow team members to participate and make decisions in planning and work process.

**Keywords:** Team working, Operational Effectiveness, The National Intelligence Agency

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเป็น อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ซึ่งท่านให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัตุกร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่าน ที่ได้มอบองค์ความรู้ในด้านรัฐประศาสนศาสตร์ต่อผู้ศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชาการและผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย สำนัก ข้าราชการแห่งชาติ ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้ศึกษาในการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษา ครั้งนี้ รวมไปถึงบุคลากรสำนักข้าราชการแห่งชาติที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของ ผู้ศึกษา ซึ่งทุกคำตอบเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่คอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ศึกษา รวมถึงผู้ประสานงานในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทุกท่าน ขอขอบพระคุณ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายขอขอบพระคุณ เพื่อนนักศึกษา MPA15 ทุกท่าน สำหรับมิตรภาพที่ดีและ คอยช่วยเหลือกันเสมอมา ขอขอบคุณทุกท่านจากใจจริง

ดาราวรรณ ลีตเตอร์  
ตุลาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงาน.....	24
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	37
ข้อมูลทั่วไปของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	52
รูปแบบการศึกษา.....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
แหล่งข้อมูลในการศึกษา.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	82
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	93
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	94
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปการศึกษา.....	101
อภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	120
บรรณานุกรม.....	122
ภาคผนวก.....	126
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ.....	127
ข แบบสอบถาม.....	129
ประวัติผู้ศึกษา.....	143

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ประเภทตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....31
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามประเภทภารกิจ .....55
ตารางที่ 3.2	โครงสร้างของแบบสอบถาม ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....58
ตารางที่ 3.3	แสดงช่วงคะแนนและความหมายของคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม.....64
ตารางที่ 3.4	แสดงช่วงคะแนนและความหมายของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน.....64
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....67
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....68
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน.....68
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดภารกิจ.....69
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม.....70
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการกำหนดบทบาท ของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน.....72
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านวัตถุประสงค์มีผลสัมฤทธิ์ และความชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน.....73
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการเปิดเผยและ การเผชิญหน้า.....74
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการสนับสนุนและ ความไว้วางใจต่อกัน.....75
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการให้ความร่วมมือ และจัดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติด้านกระบวนการทำงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม.....	77
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	78
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติด้านการตรวจสอบทบทวน ผลงานและวิธีในการทำงาน.....	79
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการพัฒนาตนเอง.....	80
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม.....	81
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการสื่อสารที่ดี.....	82
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในภาพรวม.....	83
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการปรับตัว.....	85
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการบรรลุเป้าหมาย.....	86
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการบูรณาการ.....	87
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม.....	88
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านคุณภาพงาน.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความคุ้มค่า ในการใช้ทรัพยากร.....	90
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ.....	91
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านเวลา.....	92
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	93
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	95
ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	106





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างและการแบ่งส่วนงานภายในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.....	47



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยดำเนินตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ว่าด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้มีความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมที่ยั่งยืน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ซึ่งการที่ประเทศไทยจะดำเนินไปอย่าง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตามวิสัยทัศน์ของ ประเทศนั้น แก่นนำหลักได้แก่ องค์การภาครัฐ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้เกิด คุ่มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งนอกจากกระบวนการบริหารจัดการที่มีความสำคัญแล้ว อีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของภาครัฐต้องมีศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูง ดังนั้นบุคลากรต้องบูรณาการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก องค์การให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐ มีเป้าหมายการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นต้องอุดมไปด้วยบุคลากรที่เป็นคนดีและเก่ง มีความสามารถสูง มุ่งมั่น มีอาชีพและทำงานบูรณาการร่วมกันเป็นทีมเพื่อนำเอาความเชี่ยวชาญ เฉพาะของแต่ละบุคคลปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารจัดการประเทศอีกด้วย

หลักการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมเอาความคิด ความรู้ ความสามารถของบุคลากร หลายๆส่วนรวมเข้าไว้ด้วยกันและต้องสร้างทีมให้มีความเข้มแข็ง บุคลากรเห็นความสำคัญของ เป้าหมาย กระบวนการทำงานร่วมกัน ทักษะของการทำงานเป็นทีม และเห็นความสำคัญของตนเอง ซึ่งจะเกิดการ ทำงานเป็นทีมที่ดีเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร ดังนั้นในการบริหาร องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารคน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ พร้อมทั้งทำความเข้าใจในความแตกต่างด้านต่างๆของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการ บริหารบุคลากรภายในองค์การ นำเอาจุดเด่นมาพัฒนาจุดด้อยซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

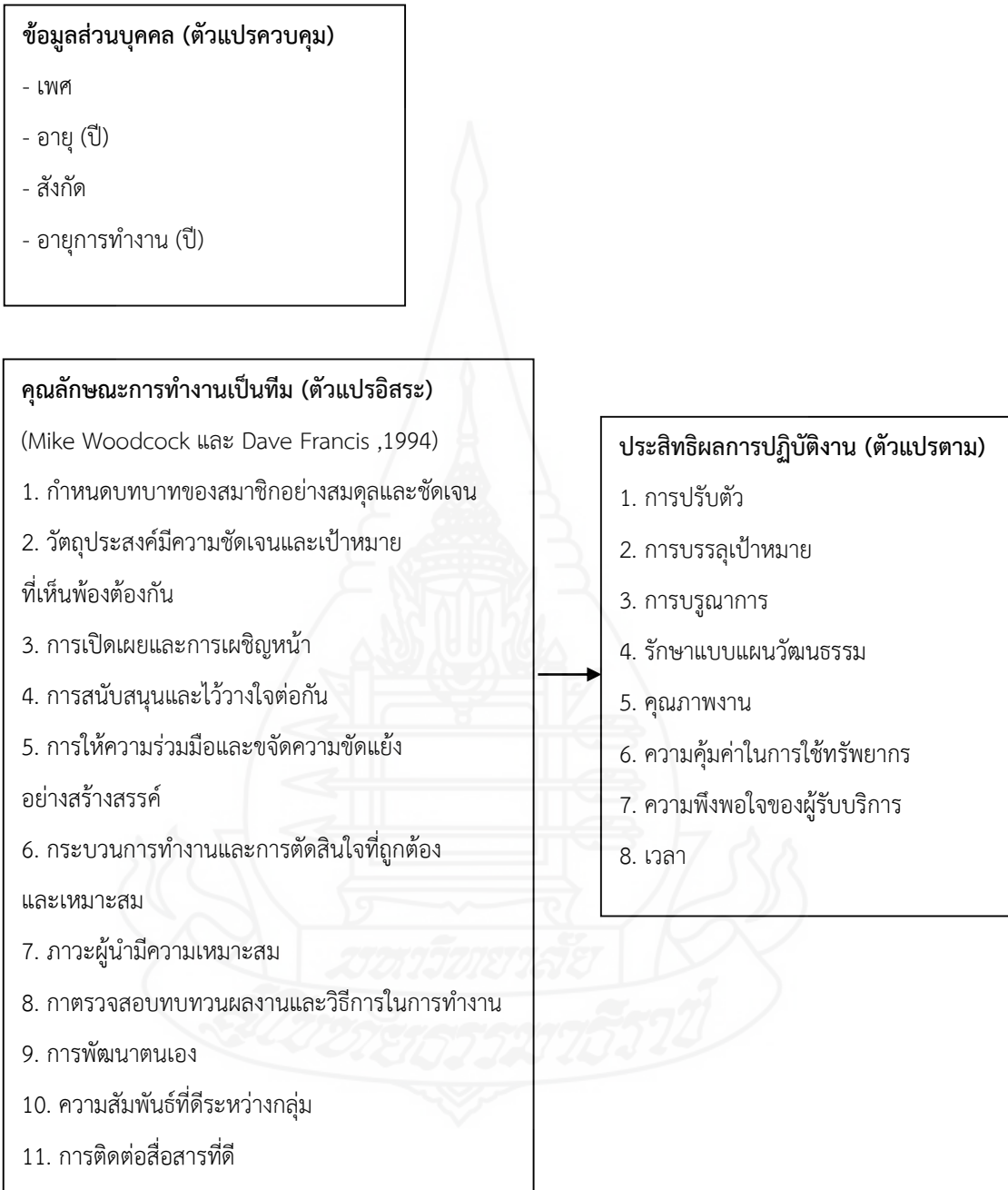
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นองค์การภาครัฐที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีและสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักศูนย์กลางประสานกิจการข่าวกรอง ในการปฏิบัติงานข่าวกรองต่อต้านข่าวกรองในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ติดตามสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลต่อความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้ยังกระจายข่าวกรองที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติให้หน่วยงานของรัฐ หรือวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม ซึ่งมีทั้งสามารถเปิดเผยได้และที่เป็นความลับทางราชการ ดังนั้นในแต่ละภารกิจต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันภายในทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ภารกิจต่างๆ สำเร็จได้และเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ แต่ในปัจจุบันสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีก่อให้เกิดภัยคุกคามรูปแบบใหม่ จึงเป็นผลให้ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากลักษณะงานดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อวัดระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร และวัดระดับประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 2.3 เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้กำหนดสมมติฐานการศึกษาแต่ละด้าน ดังนี้

- 4.1 บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง
- 4.2 ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับสูง
- 4.3 คุณสมบัตินำมาซึ่งการทำงานเป็นทีมอย่างน้อยสองด้านที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาแต่ละด้าน ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.1.1 *ตัวแปรควบคุม* คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สังกัด อายุการทำงาน

5.1.2 *ตัวแปรอิสระ* คือ เกณฑ์วัดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ (Mike Woodcock และ Dave Francis, 1994) โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด 11 ประการ ได้แก่

- 1) กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน
- 2) วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า
- 4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน
- 5) การให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม
- 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน
- 9) การพัฒนาตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกลุ่ม
- 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

**5.1.3 ตัวแปรตาม** การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เกิดการผสมผสานทฤษฎีและแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่

- 1) การปรับตัว
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) การบรรลุงาน
- 4) รักษาแบบแผนวัฒนธรรม
- 5) คุณภาพงาน
- 6) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
- 7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 8) เวลา

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

**5.2.1 ประชากร** คือ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

- 1) ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ(ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 407 คน
- 2) ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วน จำนวน 3 คน

### 5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ(ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละสำนัก/กอง
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วน จำนวน 3 คน เลือกโดยการเจาะจงตำแหน่งของผู้บริหารและหัวหน้าส่วนที่เกี่ยวข้อง

**5.3 ขอบเขตด้านเวลา** กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ระหว่างเดือนมีนาคม – ตุลาคม พ.ศ.2563 และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในเดือนสิงหาคม – กันยายน พ.ศ. 2563

**5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่** พื้นที่ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน** หมายถึง สมาชิกเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่ง บทบาท หรือ ความรู้ความสามารถ

**6.2 วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน** หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและเห็นพ้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานแจ้ง วัตถุประสงค์เป้าหมายนั้นๆให้สมาชิกในทีมทราบอย่างชัดเจน

**6.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า** หมายถึง การที่สามารถแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ และแสดงทัศนคติ พูดคุยถึงปัญหาต่างๆกับสมาชิกในทีมได้อย่างตรงไปตรงมา พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคอย่างเต็มที่

**6.4 การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน** หมายถึง การให้ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจต่อกัน พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจเชื่อมั่นนั้นจากสมาชิกในทีม

### 6.5 การให้ความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

**6.5.1 การให้ความร่วมมือ** หมายถึง การร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้เป็นตามที่ได้รับมอบหมาย

**6.5.2 ขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์** หมายถึง การบริหารหรือบรรเทาความขัดแย้ง ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นด้วยความเป็นกลางและสอดคล้องกับความเห็นชอบของทุกฝ่าย

**6.6 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม** หมายถึง วิธีการบริหารงาน ตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมการตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว

**6.7 ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม** หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพเหมาะสม พร้อมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของสมาชิกออกมาได้ พร้อมทั้งนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จได้ รวมถึงได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก ในทีมและเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้

**6.8 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน** หมายถึง การทบทวนผลงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังการทำงานเสร็จเรียบร้อย เพื่อประเมินและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

**6.9 การพัฒนาตนเอง** หมายถึง การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ จนสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้



**6.10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม** หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม สามารถเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้และร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

**6.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี** หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย ทั้งทางด้าน คำพูด ท่าทาง การเขียน และสัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดี

**6.12 การปรับตัว** หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยหรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

**6.13 การบรรลุเป้าหมาย** หมายถึง การปฏิบัติงานที่คำนึงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ของการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอและยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ เป้าหมายที่ตั้งไว้

**6.14 การบูรณาการ** หมายถึง การเชื่อมโยงแบบต่างๆขององค์การเข้าด้วยกัน โดย ปฏิบัติงานร่วมระหว่างสำนักและกองอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีจนประสบความสำเร็จ

**6.15 รักษาแบบแผนวัฒนธรรม** หมายถึง การรักษาอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ รูปแบบ ค่านิยมการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี รวมถึงการมีความผูกพันกับองค์การ

**6.16 คุณภาพงาน** หมายถึง ความถูกต้อง เรียบร้อย ครบถ้วนของผลการปฏิบัติงานได้ มาตรฐานและก่อให้เกิดประโยชน์

**6.17 ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร** หมายถึง การบำรุงรักษา ประหยัดในการใช้วัสดุ อุปกรณ์และต้นทุน รักษาเครื่องมือ หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**6.18 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ** หมายถึง ความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลการปฏิบัติหรือผู้ที่นำผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ต่ออีกทอดหนึ่ง

**6.19 เวลา** หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสม รวดเร็ว

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและ ปรับปรุงคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

##### 1.1 คำนิยามและความหมายการทำงานเป็นทีม

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, น. 115) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่ามนุษย์มีความเชื่อมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยความรู้ ความสามารถที่หลากหลายซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดการระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การบรรลุจุดหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

วรารณ ตระกูลสุขดี (2549, น. 2) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

ดิเรก วรรณเศียร (2552, น. 2) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

David Chaudron (2007 อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558, น. 43) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นการร่วมกันทำงานตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าโดยในแต่ละคนมีทักษะที่แตกต่างกัน มีการแสดงความสนใจหรือความคิดเห็นเฉพาะบุคคลร่วมกันทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Thompson (2015 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 317) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การรวมกลุ่มที่พึ่งพาอาศัยกันของบุคคลที่ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงภายในองค์กร

Kozlowski & Bell (2003 cited in Jex & Britt, 2014 อ้างถึงใน รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2561, น. 368) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คนสองคนขึ้นไปที่อยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การมีเป้าหมายร่วมกันอย่างน้อยหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กัน มีงานที่ต้องพึ่งพากัน มีการบริหารจัดการในขอบเขตและอยู่ในบริบทขององค์การที่เป็นผู้กำหนดขอบเขตการทำงานของทีม และมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในองค์การ

จากศึกษาความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกันหรือมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อวางแผนและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

รังสิมา มั่นใจอารีย์ (2550, น. 14) กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นอกจากมีผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงใจเพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้ความคิดหลายแง่มุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่นำมาใช้ได้มากขึ้น

2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังเป็นผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

Griffin & Moorhead (2014 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 318-319) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1) ทีมงานจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงาน เช่น การปรับปรุงผลผลิต คุณภาพ และการให้บริการลูกค้า เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยให้พนักงานลดโอกาสของการทำงานผิดพลาดในการทำงานและตอบสนองต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

2) ทีมงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กรได้ในหลากหลายด้าน เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กรที่เกิดจากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลายที่นำปัจจัยเหล่านี้มาเชื่อมโยงกันจนพัฒนาไปสู่นวัตกรรมภายในองค์กร

3) ทีมช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากสมาชิกภายในทีมมีความรู้สึกร่วมกันต่อผลลัพธ์ทีมและปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่ทีมของตนเนื่องจากไม่ต้องการสร้างความผิดหวังแก่ทีม ทำให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดลง ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมลดลงด้วย

4) ทีมช่วยสร้างประโยชน์แก่พนักงาน เนื่องจากทีมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเพียงลำพังทำให้พนักงานมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของตน นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นภายในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นการทำงานบนพื้นฐานของการเคารพและเห็นคุณค่าของเพื่อนสมาชิกภายในทีมที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่แตกต่างกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ระดับความเครียดในการทำงานลดลง และนำเอาศักยภาพของตนมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้วความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นั้น เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม เพราะรวมเอาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ของทรัพยากรบุคคลในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และร่วมกันปฏิบัติงาน ระดมความคิดในการวางแผน แก้ปัญหาซึ่งเป็นผลให้ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งการทำงานร่วมกันนั้นจะส่งผลการปฏิบัติเกิดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างโอกาสให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และเรียนรู้จากประสบการณ์ มุมมองที่ได้รับด้วยตนเองโดยตรง และทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจในตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของเกิดความพึงพอใจอีกด้วย

### 1.3 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, น. 115) ได้ให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม

- 1) สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
- 2) สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง
- 3) สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
- 4) สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5) มีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
- 6) บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด
- 7) คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

Mike Woodcock & Dave Francis (1994 อ้างถึงใน พรหมพิตรา เสริมศรี, 2559, น. 10-23) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานตามโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นควรประกอบไปด้วยแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 ด้าน หรือที่เรียกว่า “Build Blocks” ดังนี้

1) กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน (Balanced Roles) คือ การที่สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การ ว่าใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่งหรือบทบาทที่รับผิดชอบ นอกจากนี้การวิเคราะห์บทบาทของสมาชิกในทีมยังเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีบทบาทเฉพาะตัว

2) วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ การที่มีจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสมาชิกทุกคนในทีมเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือรวมพลังในการทำงานเป็นทีมและเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน หากวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนก็จะส่งผลให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณภาพและยังสามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสิ่งที่มีความสำคัญได้ ดังนั้นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดนโยบายอื่นๆสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานนั้นๆ และสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม



3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) คือ การที่สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และกล้าที่จะเผชิญหน้าในการช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถพูดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างสบายใจ และรู้สึกปลอดภัย มีความเชื่อถือและการเผชิญหน้าของทีม คือ การระบุประเด็น การสนับสนุน การแสดงทัศนะต่างๆ อย่างเต็มที่

4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) คือ การที่สมาชิกในทีมให้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความไว้วางใจต่อกัน กล้าเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยการสนับสนุนและความไว้วางใจมักเป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน หากปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็อาจจะทำให้ไม่ได้รับความสำเร็จที่ดีที่สุด อีกทั้งยังเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะช่วยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทั้งนี้ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนกันไม่สำเร็จ ประการที่หนึ่งคือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัวยุคสมัย ความมุ่งหวัง ประการที่สองคือ การแข่งขันภายในองค์กรที่สังกัดอยู่ และประการที่สาม คือ การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน

5) การให้ความร่วมมือและจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) ความร่วมมือ คือ การที่สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นคุณลักษณะของวิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถนำพาทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่เมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการทำงานเป็นทีม คือ ความขัดแย้ง การที่สมาชิกในทีมมีความคิดหรือกิจกรรมเป็นไปในลักษณะไม่ราบรื่น ทำให้เกิดความเสียหายรวมทั้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมลดลง ซึ่งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วจะต้องแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งนั้น โดยตรวจสอบอย่างรอบครอบว่าอะไรคือปัญหาของความขัดแย้ง นำทั้งสองฝ่ายมาหารือกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย มีการกำหนดบทบาท ความหวัง ความต้องการผลลัพธ์ให้ชัดเจน และพยายามแก้ไขให้สอดคล้องกันโดยให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งนี้มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (avoidance) การแข่งขัน (competition) การยอมเสียสละ (accommodation) การประนีประนอม (compromise) การร่วมมือ (collaboration) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559, น. 69-71)

(1) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ทีมงานพยายามทำกิจกรรมใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งในทีม ซึ่งผู้นำหรือสมาชิกมีประสบการณ์หรือมีข้อมูลเพียงพอที่จะพยากรณ์ได้ว่าเงื่อนไขนั้นจะนำมาสู่การเกิดความขัดแย้งได้ จึงอาจมีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมทราบเงื่อนไขดังกล่าว

(2) การแข่งขัน เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้อีกโดยเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ผู้ชนะจะเป็นได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ส่วนหนึ่ง และรางวัลหรือผลประโยชน์อีกส่วนหนึ่งจะได้กับสมาชิกในทีมทุกคน ซึ่งการแข่งขันจะทำให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย

(3) - การยอมเสียสละ เป็นการบริหารความขัดแย้งโดยมีสมาชิกบางส่วนเป็นฝ่ายยอม เพื่อตอบสนองความคิดเห็นหรือแนวคิดของสมาชิกที่มีความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล เป็นการเปิดทางให้สมาชิกที่มีความคิดเห็นขัดแย้งได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดและนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางนั้นได้ ทั้งนี้ผู้ยินยอมเสียสละอาจเป็นฝ่ายเพิกเฉยแล้วดูแนวทางของฝ่ายที่ขัดแย้ง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดี เพราะจะถูกมองว่าไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้เสียสละจะต้องมีใจกว้าง พยายามรับฟัง ทำความเข้าใจและพยายามปฏิบัติตามแนวทางคิดนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันในมุมมองที่กว้างขึ้น

(4) การประนีประนอม เป็นการบริหารความขัดแย้งในลักษณะ Win-Win หรือ ถอยหลังกันคนละครึ่งก้าวเป็นการลดความกดดันซึ่งกันและกันและตอบสนองแนวคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ขณะเดียวกันไม่อาจตอบสนองแนวคิดหรือความต้องการบางส่วนที่ต้องเสียสละ วิธีการนี้อาจเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีในระดับหนึ่ง แต่ในระยะยาว หากสมาชิกไม่มีการปรับตัวหรือเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งก็อาจกลับมาสู่ทีมงานได้อีก

(5) การร่วมมือกัน เป็นวิธีบริหารความขัดแย้งที่มุ่งการทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน โดยเปิดใจรับฟังและวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละความคิดแล้วนำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกันเป็นเป้าหมายหรือวิธีการที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันในหมู่สมาชิกทีมงาน ซึ่งอาจจะนำมาสู่วิธีการเชิงสร้างสรรค์หรือวิธีการใหม่ๆ ที่แปลกไปจากกรอบแนวคิดการทำงานแบบเดิมๆ จะทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของความคิดและวิธีการที่เลือกใช้ มีความภูมิใจร่วมกันในผลงานและความสำเร็จของทีมและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเรียนรู้วิธีการทำงานในทีมงานโอกาสต่อไป

6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Procedures) คือ มีวิธีการบริหารงานและการตัดสินใจแก้ไข้ปัญหา โดยที่สมาชิกในทีมมีการนำเอาปัญหาหารือและร่วมกันตัดสินใจ หรืออาจมอบให้สมาชิกในทีมคนใดคนหนึ่งที่มีความเหมาะสมตัดสินใจ เพื่อให้กระบวนการทำงานไปด้วยความราบรื่นและสามารถแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักซึ่งแบ่งได้ 7 ขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว



ขั้นที่ 1 การปรับให้ตรงกัน (Tuning In) สมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจว่า การมีปัญหาคือเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเตรียมรับมือกับปัญหาและหาทางตัดสินใจ เพื่อแก้ไขให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ขั้นที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์ (Objection Setting) สมาชิกในทีมงานทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์อันเป็นความต้องการให้ได้ผลผลิต ผลสำเร็จเป็นผลงานออกมา หากสมาชิกรับรู้และมีการตกลงกันจะป้องกันความเข้าใจผิดที่จะเกิดขึ้น ก็จะส่งผลต่อการทำงานให้ราบรื่นได้

ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์ (Success Criteria) เพื่อผลสำเร็จ ด้วยการตั้งคำถามว่าจะวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร และจะตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดีหรือไม่

ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (Information Collection and Decision Making) ตนเองมีข้อมูลที่ดีและก่อประโยชน์ให้แก่การควรเลือกเก็บ

ขั้นที่ 5 การวางแผน (Planning) ขั้นนี้จะเป็นขั้นเริ่มต้นที่ทำให้ตัดสินใจในเรื่องการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยการตั้งคำถามแก่สมาชิกในทีมงานว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ทำที่ไหน สมาชิกต้องการให้เกิดอะไรขึ้นแล้วสมาชิกจะไปควบคุมสิ่งต่างเหล่านั้นได้

ขั้นที่ 6 การกระทำ (Action) ในการกระทำนั้นจะไม่มีสิ่งใดที่เป็นตัวแทนของการได้ทุกอย่างอย่างสมบูรณ์ การตัดสินใจบางครั้งทำให้เกิดความแตกต่างในการกระทำ ส่วนใหญ่การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้อย่างราบรื่นจนประสบความสำเร็จโดยคุณภาพของการปฏิบัติงานจะได้รับการกระทำหน้าที่ในขอบเขตที่ได้เตรียมการมาทั้งหมด

ขั้นที่ 7 การทบทวนเพื่อปรับปรุง (Review for Improve) สมาชิกจะเรียนรู้ได้จากผลการกระทำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยตรวจสอบความล้มเหลวหรือความสำเร็จ

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องมีหัวหน้าที่มีบทบาทของผู้นำ ทำหน้าที่แบ่งงานให้กับสมาชิกในทีม และพร้อมที่จะทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถนำพาให้ทีมประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะมีการเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในทีมอยู่เสมอ เนื่องจากการทำงานที่ดีนั้นจะต้องสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาได้ โดยที่ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะ

8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (Regular Review) คือ การทบทวนผลงานอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังการทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการประเมินการทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการปฏิบัติงานของทีมในด้านต่างๆ

9) การพัฒนาตนเอง (Individual Development) คือ การจัดให้สมาชิกในทีมได้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับสมาชิกในทีม กิจกรรมด้านการพัฒนาตนเองที่สำคัญๆ ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมได้ศึกษาเพิ่มเติมในการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การฝึกอบรมอย่างมีระบบและต่อเนื่อง การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้มีประสบการณ์กว้างขวาง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนสมาชิกในทีมการทำงานเพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้งานหลายๆ ด้าน และหากเกิดปัญหาขาดแคลนกำลังคนก็สามารถหาคนที่เรียนรู้งานนั้นมาแทนได้ การมอบหมายงานที่แตกต่างจากงานประจำที่เคยปฏิบัติเพื่อส่งเสริมทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้คำปรึกษาแนะนำ เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นทีมก็คือการนำบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

การพัฒนาตนเองยังสอดคล้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของ PMQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 119-123) กล่าวคือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะ ในขณะที่ปฏิบัติงานระบบที่ใช้การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงองค์กรควรนำความรู้ในองค์กรทั้งที่เป็นตำรา เอกสาร ผลการวิจัย และความรู้ที่เป็นประสบการณ์ทำงานของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานในการประชุมสัมมนาในสาระต่างๆ

(2) ศึกษาวิเคราะห์งานในองค์กรเพื่อหาลักษณะงานที่มีความจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

(3) การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มาเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรศึกษาได้ด้วยตนเอง และใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) คือ การที่สมาชิกในทีมมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยสามารถเข้าใจปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้ทีม รวมทั้งมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน การใช้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในทีม ให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน โดยผู้นำทีมต้องกำหนดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและทำจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมร่วมร้องเพลง อวยพรวันเกิดของสมาชิกทุกคน มีการชื่นชมยินดี และร่วมกันคิดปรับปรุงแก้ไขงานให้มีความสืบเนื่อง มีการสนับสนุนส่งเสริมความคิดดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ส่งเสริมให้สมาชิกมองความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองเป็นอีกมุมมองที่สามารถมองเห็นถึงคุณค่าและนำมาเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาทีมงานได้บ้าง

โดยอาจใช้หลักสามเปิดในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้แก่ เปิดใจ เปิดตัว เปิดรับการเรียนรู้ ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกมีลักษณะเปิดผู้ใจกว้าง มองเห็นความสำคัญของผู้อื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของทีม ฝึกให้มีการเปิดตัว โดยให้มีบรรยากาศในการให้สมาชิกที่มีเวทีหรือช่วงเวลาแสดงความคิดเห็น หรือศักยภาพของตนเองที่ส่งผลในการทำงานของทีม และเปิดรับการเรียนรู้ โดยเฉพาะสนับสนุนผู้ที่มีความคิดใหม่ๆ เพื่อรับมือกับแก้ไขปัญหา หรือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้มากขึ้น เป็นต้น

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ จะต้องมีการติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย อันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ จึงต้องอาศัยการถ่ายทอดข้อมูลต่าง เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน และสัญลักษณ์ เป็นต้น

ทั้งนี้ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562, น .239-240) ได้แบ่งประเภทการติดต่อสื่อสารออกเป็น 4 ประเภท

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสุดลงมายังระดับกลางและระดับต่ำกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงาน หากระดับการบริหารมีหลายระดับจะทำให้ช่องทางการสื่อสารยาวและมีแนวโน้มว่าการสื่อสารจะไม่ได้ผลดี คือความเข้าใจถูกต้องตรงกันระหว่างผู้รับสารสุดท้ายกับผู้ส่งสารคนแรกอาจไม่ตรงกัน

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดบนแนวของสายการบังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบในการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรายงานขึ้นไปให้ ซึ่งข้อมูลนั้นควรถูกต้อง มีจริง ผู้รับข้อมูลจึงรับรู้สถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมากกว่าที่จะรับรู้จากข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปกลั่นกรองให้เป็นข้อมูลที่มีความหมายใช้ได้เฉพาะเจาะจง

3) การติดต่อสื่อสารแบบขนานหรือแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อนำข้อมูลจากหน่วยงานระดับเดียวกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานทั้งองค์การ

4) การติดต่อสื่อสารทุกทิศทาง ซึ่งมักเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

โดยมีการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้ทราบในการรับและส่งข่าวสารต่างๆ นำเสนอเรื่องราว ความรู้หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องพร้อมทั้งสร้างความบันเทิง ทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจกระทั่งเพื่อชักจูงใจให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความคิดคล้อยตามหรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้ทำการศึกษาก็ได้นำแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ Mike Woodcock & Dave Francis มาเป็นตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย

- 1) กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน
- 2) วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า
- 4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน
- 5) การให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม
- 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการในการทำงาน
- 9) การพัฒนาตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม
- 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

#### 1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เสนห์ จุ้ยโต (2559, น. 139-142) ได้อธิบายองค์ประกอบของทีมงานมี 4 ประการได้แก่

- 1) ผู้นำทีม ต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) เพื่อบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จได้ ต้องมีความสามารถในการประสานพลังทีมงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจให้ฮึกเหิมพร้อมที่จะฝ่าฟันก้าวสู่ความสำเร็จได้ พฤติกรรมผู้นำในการบริหารทีมจำเป็นต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ที่ให้มวลสมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในการคิด การกระทำ และการประเมิน
- 2) สมาชิกทีมงาน (member) มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของทีมงาน การได้ผู้นำที่ดี สำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง แต่ถ้าปราศจากซึ่งความร่วมมือของสมาชิกแล้วก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ การเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีต้องมีส่วนร่วม (participation) ในกิจกรรมทุกๆ

เรื่อง ทั้งการประชุม การระดมสมอง และกิจกรรมกลุ่ม การมีส่วนร่วมอย่างเดียวยังไม่ดีพอถ้ายังขาดการมีส่วนร่วม ในกลุ่มทั้งการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียน และการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์ ตามที่ได้คาดหวังไว้ความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน คือ บทบาทสำคัญของการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี

3) งาน (task) หรือภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนว่าเป็นงานอะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไร การทำงานเป็นทีมต้องกำหนดเป้าหมาย (objective) ให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการทำงานเป็นทีมปัจจุบันและมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญใน 4 ประการ คือ ลูกค้ำพึงพอใจ ว่องไวการทำงาน ประสานความร่วมมือ ยึดถืออุดมการณ์ความสำเร็จร่วมกัน

4) วิธีการทำงาน (procedure) ต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกันในลักษณะวิงผลดีสี่คุณร้อย ที่จะต้องมีการประสานการส่งมอบอย่างต่อเนื่องและทำเวลาให้น้อยที่สุด การคิดค้นหาวิธีการที่ดีกว่าด้วยวิธีการวิทยาศาสตร์ จึงจำเป็นสำหรับทีมงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทุกคนต่างเป็นครูเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการฝึกการคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างระบอบย่อยต่างๆ ทัวทั้งองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

- 1) ผู้นำทีม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งผู้นำทีมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้
  - (1) เป็นผู้เริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานใหม่ๆ แนวการปฏิบัติใหม่ๆหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ หรือเป็นผู้จุดประกายการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานแนวใหม่ๆเพื่อให้ทีมงานสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีเหมาะสมร่วมกัน
  - (2) มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำทีมงานจะต้องศึกษากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเป็นนโยบายของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการทำงานให้สมาชิกทีมได้รับรู้ที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงระยะเวลา เป็นต้น
  - (3) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก ผู้นำทีมจะต้องศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกทีมเป็น โดยสามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานของทีมให้แล้วเสร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้
  - (4) มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี ผู้นำทีมงานที่ดีต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดี มีทักษะในการตั้งคำถามเปิดและปิดการให้คำปรึกษาที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความสามารถในการค้นหาปัญหา ค้นหาทักษะและความสามารถของสมาชิกผู้รับคำปรึกษาได้ดี รักษาความลับของผู้ขอรับคำปรึกษา สามารถให้



คำแนะนำปรึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถของสมาชิกที่ดี ซึ่งหลักสำคัญในการให้คำปรึกษาที่ดีนั้น ผู้นำทีมต้องทำให้เขาเห็นตัวเอง และยอมรับในสิ่งที่เป็นตัวของตัวเองต้องเป็นผู้อยากเปลี่ยนไม่ใช่มีใครบังคับ พร้อมทั้งให้ความสำคัญที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ การให้พลังแก่ผู้รับคำปรึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้ผู้นำ

(5) มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำทีมงานจะต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมได้อย่างเปิดเผย เช่น มีการประชุมชี้แจง หรือภารกิจของทีมได้รับมาเพื่อมอบหมาย สั่งการ หรือกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้รู้อย่างทั่วถึง สามารถชี้แจงให้สมาชิกทีมได้เห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อความสำเร็จของทีมงานได้อย่างดี

(6) มีทักษะในการวัดระบบและโครงสร้างภายในทีม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะการคิดเชิงระบบ โดยสามารถจัดระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการประหยัดทรัพยากรขององค์กร สามารถจัดโครงสร้างการทำงานภายในทีมให้เกิดความเหมาะสมในภาระงานและเป้าหมายงานที่ได้รับในแต่ละงาน

(7) เป็นผู้ฟังที่ดี หัวหน้าทีมจะต้องเรียนรู้ที่จะฟังผู้อื่น โดยเฉพาะสมาชิกทีม การฟังเป็นทักษะส่วนหนึ่งของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ เอาใจใส่ การเห็นอกเห็นใจ และการรับรู้ข้อมูลของผู้อื่นอย่างใจเปิดกว้าง เห็นความสำคัญของความคิดเห็นของผู้อื่น การมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี จะส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลมีความครบถ้วน มีมุมมองหลายๆมุมมองในการนำไปช่วยกันสร้างวิธีการทำงาน หาวิธีแก้ปัญหา งาน หรือพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

(8) เป็นนักสื่อสารที่ดี หัวหน้าทีมงานต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมต้องสามารถสรุปความคิดเห็นต่างๆและนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ ซึ่งการเป็นนักสื่อสารที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะมีสไตล์และการแสดงออกที่แตกต่างกัน คำนึงถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น ภูมิหลังของสมาชิกทีม แนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลถึงการสื่อสาร เช่น สภาพเสียงดัง ภาวะเร่งรีบ ความกดดัน เป็นต้น โดยผู้นำทีมจะต้องสร้างระบบการสื่อสารให้เป็นการสื่อสารแบบสองทางให้มีโอกาสที่ต่างฝ่ายต่างมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และต้องมีทักษะในการใช้ภาษาที่สร้างอิทธิพลจิตใจหรือสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกคล้อยตามเพื่อวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายงาน

(9) เป็นนักวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี ผู้นำทีมต้องฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์โดยเริ่มต้นจากการเป็นนักแสวงหาข้อมูลที่ดี อย่างน้อยข้อมูลที่ดีควรมาจาก 3 จริง ได้แก่ เป็นข้อมูลที่มาจากของจริงโดยการได้มีโอกาสจับ สัมผัส หรือมองเห็นสิ่งของจริงที่ใช้ในการทำงาน ข้อมูลที่มาจากสถานที่จริงซึ่งผู้นำจะต้องลงไปสัมผัสถึงสถานที่ทำงานจริงของสมาชิกทีม ได้มีโอกาสสัมผัสสภาพ

การทำงานจริงของสมาชิกทีม และประการที่สามเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หมายถึง เป็นข้อมูลที่แสดงสภาพความเป็นจริงมิได้ถูกบิดเบือนจากทัศนคติส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการดึงข้อเท็จจริงมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อการแนะแนวทางการทำงาน และหากเป็นข้อมูลที่มีความกำกวมในการตัดสินใจถึงผลดีผลเสีย ผู้นำต้องมีความสามารถประสบการณ์ที่สูงในการกล้าที่จะตัดสินใจนำทีมให้ทำงานได้ โดยเป็นผู้เปิดใจกว้างพอในการยอมรับผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

2) สมาชิกในทีม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จโดยสมาชิกทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

(1) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด สมาชิกทีมควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อผลสำเร็จของงาน โดยสมาชิกทีมต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลา โดยมีความตระหนักในการผลักดันศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ของตนเองที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ หากปฏิบัติแล้วติดขัดหรือเกิดข้อขัดข้องก็ไม่นั่งนอนใจหรือเพิกเฉย ปิดบังหรือซ่อนเร้น แต่ควรรีบแจ้งหัวหน้าทีมหรือทีมงานเพื่อร่วมกันแก้ไขงานให้แล้วเสร็จให้ได้ อีกทั้งสมาชิกทีมยังต้องเรียนรู้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่นในทีมด้วย ทุกบทบาทมีความสำคัญไม่ก้าวล่วงบทบาทของผู้อื่น รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก ภาวกำลังใจแก่กัน เป็นต้น

(2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์สังคม ซึ่งการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้นจึงจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดผลต่อการมีชีวิตรอด และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เนื่องจากลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์บางประการมีสภาพที่ไม่แตกต่างไปจากสัตว์ประเภทอื่นๆ เช่น ความต้องการที่จะทำอะไรตามความคิดและจิตใจของตนเอง ความต้องการในเรื่องอำนาจความเป็นใหญ่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย เกิดความวุ่นวายในด้านต่างๆนั้น การกดขี่ข่มเหงซึ่งกันและกัน การเอารัดเอาเปรียบกัน บางครั้งนำไปสู่การต่อสู้ประหัตประหารกันขึ้น ดังนั้น มนุษย์จึงได้คิดแนวทาง วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการจัดระเบียบทางสังคมขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยเจริญก้าวหน้าไป การเคารพต่อกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกความเจริญทางด้านคุณธรรมของผู้ประพฤติปฏิบัติเท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้วนั่นคือ การสร้างความเจริญรุ่งเรืองความเป็นระเบียบเรียบร้อย



และความสงบสุขให้กับบ้านเมืองและสังคม ซึ่งการที่ผู้คนในสังคมเคารพและประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น เป็นตรรกะที่ชีวิตถึงอารยธรรมของสังคมหรือประเทศนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี และการประพฤติปฏิบัติตามกฎกติกาของผู้คนในสังคมนั้น

(3) ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงานใดๆขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนการ ดังนั้น สมาชิกที่มั่งคั่งต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามีใช้หน้าที่โดยตรงของตนเอง

(4) ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ การที่สมาชิกทีมได้รับมอบหมายภาระงานจากทีมงานให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นย่อมหมายความว่า ทีมงานมีความไว้วางใจความสำเร็จของงานให้กับตัวเรา สมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่ เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นกับงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความไว้วางใจว่าเมื่อได้มอบหมายภารกิจหรือการงานให้สมาชิกแล้วสมาชิกจะนำพาการทำงานของตนให้แล้วจบได้

(5) เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้แล้วเสร็จนั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมที่หลากหลาย ช่วยผสานให้งานประสบความสำเร็จ การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ จะส่งผลให้การผสมผสานงานเกิดความสำเร็จได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ๆจะพบว่า การทำงานให้แล้วเสร็จนั้นไม่จำเป็นต้องสำเร็จด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หากเราเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ จะพบว่า เราจะมีวิธีการทำงานที่หลากหลาย หรือมีวิธีคิดในการแก้ไขงานให้สำเร็จได้หลากหลายวิธีหรือหลากหลายความคิด

(6) ยอมรับความแตกต่าง ในการทำงานใดๆ ล้วนพบกับปัญหาและอุปสรรคด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละมีความแตกต่าง อุปนิสัยใจคอของคนมีความแตกต่าง สมาชิกทีมบางคนเก่งในบางเรื่องไม่เก่งในบางเรื่อง ฉะนั้นสมาชิกทีมจึงต้องเปิดใจกว้างมองเห็นความแตกต่างของสมาชิกทีมและนำมาใช้ให้เกิดคุณค่า เช่น การมีภูมิหลัง เพศ การศึกษา ประสบการณ์ อายุ อุปนิสัย ใจคอ ที่มีความแตกต่าง ซึ่งต้องยอมรับความแตกต่างและมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้นและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(7) สร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ การห่วงใย และมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานสัมพันธ์ของสมาชิกทีมให้เกิดความใกล้ชิด แน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรง ร่วมใจ การเห็นอกเห็นใจ การให้อภัยกันและกัน จะผลักดันให้กลไกการทำงานของทีมไปได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว ดังนั้น สมาชิกทีมจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นจาก

เบื้องต้นในการยิ้มแย้ม การกล่าววาจาอันเป็นมิตรไมตรี การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดแก่เพื่อนร่วมทีมงาน

(8) คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน การทำงานเป็นทีมนั้นจุดสำคัญหรือจุดเน้นอยู่ที่การก้าวไปด้วยกัน การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นย่อมเป็นธรรมดาที่แนวความคิด วิธีการทำงาน หรือการกระทำ อารมณ์ ของสมาชิกทีมอาจจะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง ซึ่งสมาชิกทีมต้องฝึกฝนให้เป็นผู้ที่จิตใจเปิดกว้างและมองให้เห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งมากกว่าการยึดถือเอาแนวคิดส่วนตนหรือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะยังผลให้เกิดการเอาใจเอาเปรียบ การริวอำนาจ และความขัดแย้งกันได้ การฝึกการคิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตนนั้น ให้ฝึกมองเป้าหมายของทีมงานเป็นที่ตั้ง ฝึกการยึดต่อมติการประชุมของทีมงานในการนำไปใช้ปฏิบัติและมองเห็นเส้นทางของความสำเร็จหรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

ลูกซ์, คริสโตเฟอร์, และบาร์ตเลตต์, ริชาร์ด (2004 แปลโดย ญัฐยา สินตระการผล, 2561, น. 164-165) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมและบทบาท ความรับผิดชอบของทีมงานแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) ผู้สนับสนุนทีม (Team Sponsor) จะเป็นผู้บริหารระดับสูงที่อนุมัติให้เกิดทีมงาน และสนับสนุนกิจกรรมของทีม โดยผู้สนับสนุนจะมีบทบาททางอ้อมในการทำงาน
- 2) ผู้นำทีม (Team Leader) เป็นคนสร้างทีมงานขึ้นมา และจัดหาทรัพยากรให้กับทีม รวมถึงจัดเตรียมรางวัลพิเศษให้ทีม (ตามสมควร) ผู้นำของทีมนั้นอาจจะเป็นบุคคลคนเดียว หรือเป็นคณะกรรมการที่มีไม่เกิน 3 คน
- 3) สมาชิกในทีม (Team Member) จะเป็นคนทำงานที่แท้จริง ซึ่งจะต้องมีทักษะและประสบการณ์ทุกอย่างที่จำเป็นต่อการทำงาน
- 4) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาหรือผู้ที่มีหน้าที่ฝึกอบรมให้กับสมาชิกในทีม พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่สามารถช่วยส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของทีม สรุปได้ว่า ในทีมๆ หนึ่งประกอบด้วย ผู้นำทีมซึ่งมีบทบาทในการหัวหน้าทีม จึงจำเป็นต้องมีลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี โดยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมทุกๆ คน พร้อมทั้งทักษะในการสื่อสารที่ดี กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในทีมให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางหรือเป้าหมายในสมาชิกรวมกัน ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีม เป็นส่วนหนึ่งในทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกในทีมต้องปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีที่สุด โดยใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งเปิดใจรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีโดยให้ความ

ร่วมมือ ประสานงานกันกับเพื่อนร่วมทีม ทั้งนี้ผู้นำทีมและสมาชิกในทีมนั้นต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของทีมหรือขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี

### 1.5 วงจรชีวิตของทีม

ทีมงานที่ประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือกัน และเผชิญปัญหาอุปสรรคตั้งแต่เริ่มจนเสร็จสิ้นการทำงานเป็นทีมไปด้วยกันหรือเรียกว่า วงจรชีวิตของทีม

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546, น. 29-32 อ้างถึงใน วิภาดา เกษตรเอี่ยม, 2558, น. 50-51) ได้แบ่งวงจรชีวิตออกเป็น 5 ช่วง ประกอบด้วย

1) การก่อตัว (Forming) เป็นขั้นตอนแรกของการรวมตัวกันของสมาชิก ซึ่งสมาชิกอาจยังไม่รู้จักกันมากนักและสมาชิกยังมีความแตกต่างกันในหลายด้าน อาจเกิดความคัดค้านหรือต่อต้านกันทางความคิด ดังนั้นสมาชิกต้องเปิดใจยอมรับความต่างนั้นและสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน

2) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming) เมื่อมีการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มแล้ว จะมีการพัฒนาความสัมพันธ์ในทีม โดยสมาชิกต่างเปิดใจที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างส่งเสริมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติด้วย

3) การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) เป็นขั้นตอนการที่สมาชิกจะต้องช่วยกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและระเบียบวิธีปฏิบัติงานระหว่างกัน เพื่อวางเส้นทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจที่ผลงานให้มากกว่ามุ่งสนใจความเป็นส่วนตัวของสมาชิก

4) การปฏิบัติงาน (Performing) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม เป็นขั้นตอนการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคนในทีมจะมีความยึดหยุ่นกันในทีม ทำให้งานมีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกัน และรู้สึกมีความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าใครจะทำหน้าที่อะไรในทีม ซึ่งทำให้สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถจนสำเร็จ และยังคงช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับทีมส่งผลต่อความก้าวหน้าของงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5) การแยกย้ายหรือการปรับเปลี่ยน (Transforming) เมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สมาชิกจะตระหนักถึงการแยกตัวเพื่อแยกย้ายกลับไปทำหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมที่เคยทำมา หรือเข้าร่วมกับทีมใหม่เพื่อทำงานต่อไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงาน

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผลของการทำงาน

Steers (1997, น. 55) ได้กล่าวถึงประสิทธิผล หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมใจ ลักษณะ (2549, น. 43-44) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่า เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มี ตามมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำ เพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ดังนั้นประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดหรือปฏิบัติกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จทำให้เกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาที่น้อยที่สุด

2) ประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถจากตัวบ่งชี้ 5 ประการ ดังนี้

(1) 2.1 การผลิต (Production) องค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

(2) 2.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การจะมีประสิทธิผลถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการ งานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

(5) การพัฒนา (Development) องค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น. 8) กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ในหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมิน และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 29 อ้างถึงใน ชัชวาล อรวงศ์ ศุภทัต และนุกูล ชูทอง, 2559, น. 48) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิทยา บวรวัฒนา (2541 อ้างถึงใน ชัชวาล อรวงศ์ ศุภทัต และนุกูล ชูทอง, 2559, น. 48) ได้กล่าวถึงประสิทธิผล หมายถึง เป้าหมายสูงสุดขององค์การที่ต้องการให้บรรลุ

รังสรรค์ โฉมยา (2546 อ้างถึงใน ชัชวาล อรวงศ์ ศุภทัต, 2559, น. 48) ได้กล่าวถึงประสิทธิผล หมายถึง การนำเอาผลงานที่สำเร็จมาพิจารณาเทียบกับผลงานที่คาดหวังไว้

จากการความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้ผลผลิตตามที่องค์การหรือที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ พร้อมทั้งลดข้อบกพร่อง ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

Peterson and Plowman (1953, p. 47) ได้ให้องค์ประกอบของการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการ

1) คุณภาพงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2) ปริมาณงาน (Quantity) ปริมาณงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้ มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน จะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด



Robert S. Kaplan & David P. Norton (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์, 2547, น. 12-14) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นแนวทางการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการเงิน (Financial) เพื่อบอกผลงานและสภาพด้านการเงินและงบประมาณขององค์การและที่สำคัญเป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือเจ้าของ

2) ด้านลูกค้า (Customer) เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การทางที่ดี

3) ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal business processes) นับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ (Learning and growth) องค์การสามารถสร้างผลงานด้านธุรกิจกระบวนการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

ทั้งนี้ องค์กรของรัฐเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการกำหนดกรอบ หลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับราชการระดับกรมและจังหวัดสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ตามกรอบการประเมิน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ หมายถึง ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการบริการ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อลูกค้าในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติราชการเป็นการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ หมายถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนองค์การ (Organization Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital)

รวมถึงการสร้างสมดุลตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงในระดับต่างๆ ซึ่งประเทศไทยได้มีแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ผ่านกระบวนการบริหารงานภาครัฐที่สำคัญ 2 ระบบ



คือ ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) และระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ในส่วนของระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือ RBM นั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า รวมถึงมีการรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ โดยที่การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 150-156) ได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในหมวดที่ 7 จากทั้งหมด 7 หมวด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่

1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจและแผนปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านพันธกิจนั้น เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ และประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมขององค์กร รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ผลการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินการ

(1) การประเมินประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน

(2) การประเมินตามหัวข้อดังกล่าว ส่วนราชการจะต้องแสดงประเด็นยุทธศาสตร์ (ประเด็นหลักที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ) และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ (แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ที่มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้)

(3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ต้องมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสมด้วย

(4) ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับวงจรการปรับปรุงคุณภาพ PDCA เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีผลสัมฤทธิ์การดำเนินการที่ดี และสามารถบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้

(5) เนื่องจากขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการควรดำเนินการ คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเหล่านี้ส่วนราชการสามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจจะชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน ต่อจากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นมากำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้นต่อไป

## 2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ ปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจ

### แนวทางการดำเนินการ

(1) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผลของการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้กลับมาใช้บริการจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพอใจและไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนต่างๆ การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิต การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการและความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้งการได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่างๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่นๆ

การตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านคุณภาพการบริการ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดีในตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ส่วนราชการควรศึกษาความต้องการและมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการอยู่เสมอ เนื่องจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ควบคู่ไปกับการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องนำผลที่ได้รับจากการวัดระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

(2) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการโดยมุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์การในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดเช่น การได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสะดวกในการติดต่อกับส่วนราชการ มารยาทในการให้บริการของบุคลากร จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียน การถูกเรียกร้องค่าเสียหาย เป็นต้น การเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

(3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การตรวจประเมินผลลัพธ์เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดี ในตัวชี้วัดคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ส่วนราชการต้องมีการวางแผนและวิธีการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการในระยะยาว เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และสื่อข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชนอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น หรือร้องเรียนได้อย่างเต็มที่ในหลายรูปแบบและสร้างช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อมูลจากผู้รับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ นอกจากนี้ส่วนราชการควรมีการสำรวจความคิดเห็น ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นระยะๆ เพื่อรับทราบความหวังของผู้รับบริการซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การในอนาคต

### 3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์การหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกันรวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆที่เหมาะสม

#### แนวทางการดำเนินการ

(1) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงินรอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก

(2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย เช่น ผลการดำเนินการในการบริหารงบประมาณ เงินทุนสำรองของส่วนราชการงบประมาณที่ประหยัดได้ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่องบประมาณทั้งหมดในการดำเนินการ

(3) ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

(4) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบราชการงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, น. 11-12) ได้กำหนดการประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน จะกระทำโดยพิจารณาจากตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและ

ผู้บังคับบัญชาโดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะต้องอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ 3 ลักษณะ ได้แก่

(1) งานตามที่ปรากฏในคำร้องการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานยุทธศาสตร์”)

(2) งานตามหน้าที่รับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับประเมิน (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานภารกิจ”)

(3) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับประเมิน เช่น โครงการ หรืองานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบประเมิน

ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นโดยทั่วไป อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทตัวชี้วัด ดังนี้

#### ตารางที่ 2.1 ประเภทตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ประเภทของตัวชี้วัด	แนวทางการพิจารณา
มุ่งเน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
มุ่งเน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงานและตรงตามมาตรฐานของงาน
มุ่งเน้นความรวดเร็วหรือทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

ที่มา: คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (2551, น. 11)

โดยการเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 140-141) ที่กล่าวถึงแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคือ Lean Thinking ของ Jeffrey Liker แต่



สำหรับภาครัฐคือ แนวคิด Lean Government หรือแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสียทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาสั้นลง

เครื่องมือที่ใช้ในการลดความสูญเสียนั้น สามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยี และไม่ใช้เทคโนโลยี

1) การลดความสูญเสียโดยใช้เทคโนโลยี จากการพัฒนาาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Government ทำให้สามารถนำ IT มาใช้เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการทำงานลงได้ และยังเป็น การส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ในการปฏิบัติงานอีกด้วย พร้อมทั้งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกกฎหมายที่ไม่จำเป็น และการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน (Privatization) หรือการที่ประชาชนใช้บริการด้วยตนเอง เช่น ใช้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2) การลดความสูญเสียโดยไม่ใช้เทคโนโลยี ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ กระบวนการโดยใช้แผนผังการไหลที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของจุดต่างๆในกระบวนการ และ แผนภูมิกระบวนการ เพื่อตรวจสอบว่าความสูญเสียอยู่จุดใดของงาน การลดเวลางาน หรือการป้องกัน แก้ไขปัญหาความผิดพลาดในการทำงาน

#### 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร ในเรื่องการนำองค์กรและ ธรรมภิบาล การบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาสถานภาพการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ความผูกพัน ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจ ประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ และเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงดัชนีชี้วัดความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร เช่น การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้น หรือจำนวนบุคลากรที่ได้การ เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ระบุตัวชี้วัดของ หมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการไว้ 6 หัวข้อไว้ในคู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย

1) ตัวชี้วัดตามพันธกิจ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้



ประจำปี และตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มีตัววัดย่อยๆ ดังนี้

(1) ตัววัดตามภารกิจหลัก คือ ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ เช่น จำนวนรายได้ภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้ รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการตรวจสอบได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็นต้น

(2) ตัววัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล คือ ตัวชี้วัดการบรรลุผลลัพธ์ตามนโยบายและแผนรัฐบาล (Agenda base) เช่น รายได้จากการท่องเที่ยว GDP ภาคเกษตรขยายตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลประชาชนและการบริการภาครัฐ เป็นต้น

(3) การดำเนินการด้านกฎหมาย คือ ตัวชี้วัดการบรรลุการดำเนินการด้านกฎหมาย เช่น ร้อยละของการชำระกฎหมายให้ทันการบังคับใช้ ร้อยละของการจับกุมผู้ดำเนินการผิดกฎหมาย จำนวนพื้นที่ป่าไม้ที่ทวงคืนได้ เป็นต้น

(4) ตัวชี้วัดของการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ จำนวนการจัดหาที่ดินให้ผู้ยากไร้ จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

(5) การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่นๆ

2) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการและประชาชน เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่างๆ มีตัววัดย่อยๆ ดังนี้

(1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกร ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนต่อบทบาทหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย ร้อยละความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

(2) ผลของความผูกพันและการให้ความร่วมมือ คือ ตัวชี้วัดที่แสดงออกถึงความผูกพันและการให้ความร่วมมือจากประชาชนและผู้เข้ามารับการบริการจากส่วนราชการ เช่น ร้อยละของครัวเรือนที่ให้ความร่วมมือในการคัดแยกขยะครัวเรือน จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการให้ความรู้ภาคีอากรแก่ประชาชนทั่วไป ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer เป็นต้น

(3) ผลการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ

(4) ผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้ คือ ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการและนวัตกรรมการ

บริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้ เช่น ร้อยละของผู้รับบริการยื่นแบบผ่าน RD Smart Tax ร้อยละของการใช้บริการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มของนักท่องเที่ยวผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์

(5) การแก้ไขข้อร้องเรียน คือ ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเกิดผล

3) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล การพัฒนา และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้มีสมรรถนะสูง มีตัววัดย่อยๆ ดังนี้

(1) จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร คือ ตัวชี้วัดการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรของส่วนราชการ

(2) การเรียนรู้และผลการพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผน

(4) จำนวนบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติ และนานาชาติ

(5) จำนวนบุคลากรที่อาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน

4) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ มีตัววัดย่อยๆ ดังนี้

(1) จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ

(2) จำนวน Best practice

(3) จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/กระทรวง

(4) การจัดอันดับในระดับนานาชาติ

(5) จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก

5) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่างๆที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่และประเทศ

6) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

(1) ลดต้นทุน (ทั้งในระดับกระบวนการที่เกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้) คือ ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน

(2) จำนวนนวัตกรรมของการปรับปรุงกระบวนการ คือ ตัวชี้วัดของนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการ เช่น จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ช่องทางการรับชำระภาษีที่เพิ่มขึ้นโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(3) ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งทางตรงและทางอ้อม

(4) ประสิทธิภาพของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิผลของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ เช่น ร้อยละของอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตรวจสอบความพร้อมใช้งานประจำปี และระดับการประเมินความพร้อมในการเตรียมภัยพิบัติ เป็นต้น

(5) นวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย เช่น ความสำเร็จของการแก้ไขกฎหมายเพื่อการปฏิรูปด้านคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

Talcott Parson (อ้างถึงใน จีระกัมภ์ สุวรรณพุ่ม, 2552, น. 23) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระบบทางสังคม โดยมองว่าทุกระบบของสังคมนั้นประกอบด้วยหน้าที่ 4 ประการ เพื่อให้ระยะสังคมนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้และจะสามารถแก้ปัญหา การกลับวิธีปฏิบัติมาเป็นเป้าหมายได้ (Mean and Ends Inversion) ประกอบด้วย

1) การปรับตัว (Adaptation) องค์กรมีหน้าที่ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ภายนอกขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม องค์กรจะอยู่รอดได้หากสามารถปรับตัวได้อย่างสมดุลกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและเศรษฐกิจ ที่ประกอบด้วยเป้าหมายที่มีความหลากหลาย จำเป็นต้องมีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่บนแนวความคิดของการสร้างความสมดุล ระหว่างการรักษาแบบแผนขององค์กรและการแปลงสภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่องค์กรตั้งเป้าหมาย โดยจะต้องลดความแตกต่างให้เหลือน้อยที่สุด ทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ โดยองค์กรต้องคำนึงถึงการทำให้สำเร็จในหน้าที่ของระบบไม่ใช่การคำนึงถึงค่านิยมภายในองค์กร

3) การบูรณาการ (Integration) องค์กรเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงแบบต่างๆขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้หน้าที่ของ

ระบบองค์การเกิดประสิทธิผล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎระเบียบโดยคำนึงถึงสิทธิและข้อผูกมัด

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) องค์การประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ซึ่งมีความหลากหลายด้านเป้าหมาย และคุณค่าที่ยึดถือตามแบบแผนของการประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย สองสิ่งต้องคำนึงถึง ได้แก่ รูปแบบของแบบแผนที่เป็นค่านิยมขององค์การและการจูงใจ และสร้างความผูกพันต่อสมาชิกขององค์การ

พิทยา บวรพัฒนา (2556, น. 184-197) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การ แบ่งออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1) การบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพขององค์การวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีประสิทธิผลขององค์การได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐาน คือ องค์การมีเป้าหมายที่แท้จริง มีปริมาณไม่มากเกินไปเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์การบรรลุเป้าหมายเพียงใด

2) โดยใช้ความคิดระบบ การวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำออกขององค์การเป็นสำคัญ การวัดประสิทธิผลจากส่วนอื่นขององค์การ เช่น ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก จะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์ การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น

3) ดูจากความสามารถขององค์การ ซึ่งเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกับความต้องการบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม

4) จากค่านิยม เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่องของแต่ละบุคคล หรือจิตวิสัยซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นของแต่ละบุคคล ผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น จึงวัดจากผู้ประเมินเป็นเกณฑ์การวัด

จากการศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้ผสมผสานแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบรรลุงาน 4) รักษาแบบแผนวัฒนธรรม 5) คุณภาพงาน 6) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร 7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 8) เวลา

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และโดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เป็นผลให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการวางแผน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรที่มีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการทำงานเป็นทีม นั้นเป็นบูรณาการความรู้ ความคิด ความสามารถของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้และความสามารถโดยผ่านวิธีต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จตุรงค์ ศรีวังษ์วรรณะ (2558, น. 160) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยองค์การมีรูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม และการให้การศึกษา เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะอื่นๆ และมีผลลัพธ์ในด้านอื่นๆ เช่น บุคลากรมีความรู้สึว่าตนเองมีการพัฒนามีผลต่อการวางแผนงานอาชีพของตนเอง

Stone (2006 อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวังษ์วรรณะ, 2558, น. 160) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพการงาน และการประเมินประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและทำให้ประสบผลสำเร็จต่อตัวบุคลากรและองค์กร

Swanson (1995 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น. 165) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถโดยใช่การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ประชา ตันเสนีย์ (2552 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น. 165) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่ากระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ฐิระ ประवालพฤษ (2538 อ้างถึงใน ธนิศร ยืนยง, 2561, น. 159) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิดในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

พนัส หนนาคินทร์ (2542 อ้างถึงใน ธนิศร ยืนยง, 2561, น. 160) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการในการฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนมี ความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน การศึกษา เป็นการเพิ่มความรู้อ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับ งานที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ ที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ผ่านกระบวนการและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งปรับตัวเข้ากับลักษณะที่มี ความเปลี่ยนแปลงได้

### 3.2 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีเป้าหมายคือการเตรียมรับและยกระดับผลการดำเนินงานของ องค์การในอนาคตจากระดับจุลภาคไปจนถึงระดับมหภาค ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นมี หลายรูปแบบ ดังนี้

ป็ณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2548 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น. 171) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 แนวทางดังนี้

1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง CE (Concrete Experience) คือ การเรียนรู้ ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง

2) การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง RO (Reflective Observation) คือ การเรียนรู้โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่างของผู้อื่น แล้วนำมาคิดไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกตซึ่งมักทำได้ ความคิด บทเรียน หรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต เช่น การส่งบุคลากรไป ดูงานตามที่ต่างๆ เพื่อเรียนรู้ แล้วนำมาดัดแปลงหรือสร้างต้นแบบอ้างอิง (Benchmarking) ซึ่งสรุป ลักษณะที่ดีต้นแบบ เพื่อให้องค์การของตนเองมีเป้าหมายในการดำเนินงานให้ได้เช่นเดียวกับองค์การ ต้นแบบ

3) การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม AC (Abstract Conceptualization) เป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นามธรรม เช่น การเรียนรู้ภาษา สัญลักษณ์ หลักการ ทฤษฎีต่างๆซึ่งอาจได้มาโดยการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ หรือมาด้วยการค้นคิดด้วยตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชิงนามธรรมจึงเป็นความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่



เรียนรู้ เนื่องจากการคิดในเชิงนามธรรมมักทำให้สามารถคิดไปถึงสิ่งที่ยังไม่เป็นรูปธรรมหรือยังเป็นไปไม่ได้ และหากองค์การใดสามารถทำสิ่งที่คนทั่วไปเชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4) การเรียนรู้โดยการทดลองทำและดูแล AE (Active Experimentation) เป็นการเรียนรู้โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ๆที่ยังไม่เคยทำและเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้น ข้อสำคัญคือการทดลองทำนั้นต้องถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ หากได้พยายามทดลองทำแล้วแต่ผลออกมามีผลลวกควรถือเป็นบทเรียน

### 3.3 รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบและหลายวิธีการตามความเหมาะสมกับความต้องการรวมทั้งความสนใจบุคลากร ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551 อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ, 2558, น. 168-170) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ส่วน ประกอบด้วย

1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) มุ่งเน้นการพัฒนาในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น พัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมากนั้นคือ การฝึกอบรม

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยมความสามารถเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การและเกิดผลในระยะสั้นซึ่งหมายถึง การมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) มุ่งเน้นภาพรวมขององค์การ และเกิดผลในระยะยาวคือการแก้ไขปัญหาขององค์การ ปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

Byars & Rue (1997 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น. 173-179) ได้แบ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ลักษณะ

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นวิธีการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานที่นิยมอย่างแพร่หลายและใช้กันมากที่สุด เนื่องจากทำได้ทันที ไม่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าหรือใช้งบประมาณไม่มากนัก ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ดังนี้

(1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมด้านการบริหารด้วยการเคลื่อนย้ายผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากแผนกหนึ่งสู่อีกแผนกหนึ่ง เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น และเป็นการจำแนกจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งมีข้อดีที่จะช่วยหลีกเลี่ยงการทำงานแบบเฉื่อยชา และก่อให้เกิดการปรับปรุงความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ พร้อมทั้งช่วยให้ผู้ฝึกอบรมมีความเข้าใจปัญหาของแผนกอื่นมากขึ้น ทั้งนี้การหมุนเวียนงานเหมาะที่จะพัฒนาผู้บริหารสายงานหลักมากกว่าผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ปรึกษาตามหน้าที่ และควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน พร้อมทั้งอาศัยความยืดหยุ่น ไม่ยึดขั้นตอนมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

(2) การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy approach) ซึ่งการสอนงานที่ผู้จัดการมีโอกาที่จะสอนผู้ฝึกหัดงานแบบตัวต่อตัว ส่วนวิธีการศึกษาเป็นการที่แต่ละคนมีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารได้ฝึกหัดบุคลากรที่คาดว่าจะเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญๆ เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้าย

(3) การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหาร และทำการเสนอแนะนโยบายทั้งหมด ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

(4) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action learning) เป็นการฝึกอบรมโดยผู้ฝึกอบรมลงมือวิเคราะห์ และแก้ปัญหาในงานในแผนกอื่นๆหรือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งมีข้อดีที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประสบการณ์ตรงด้วยการแก้ปัญหาจริง เพิ่มการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนงาน

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม ซึ่งมีบรรยากาศในการอบรมลักษณะคล้ายการศึกษาในชั้นเรียน

(1) วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เป็นวิธีการฝึกอบรมในชั้นเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์จริงในการจำแนกและวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนในสภาพแวดล้อมจริง ซึ่งมีข้อดีที่สามารถนำปัญหาที่แท้จริงขององค์กรมาวิเคราะห์เป็นกรณีศึกษา และผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงทัศนคติ สอบถามความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีความแตกต่างกัน และทำการตัดสินใจ

(2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Outside seminars) องค์การจำนวนมากมีการจัดสัมมนาพิเศษและประชุม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมทักษะ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

(3) การใช้บทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้เข้าฝึกอบรมแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน โดยให้ผู้เข้าฝึกอบรมแสดงบทบาทเสมือนในสถานการณ์จริง เพื่อสร้างสถานการณ์ ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการอภิปรายร่วมกัน ฝึกหัดในการแก้ปัญหา

(4) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) เป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหา สามารถระบุปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหา และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งโมเดลพฤติกรรมประกอบด้วย การจัดให้ผู้เข้าอบรมรู้ถึงวิธีการที่ถูกต้องและจัดการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละคน

(5) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ (In-house development center)

(6) การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับปรุงองค์การได้ด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลง

ธนิศร ยืนยง (2561, น. 160-162) ได้สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ประการ

ประการที่ 1 การฝึกอบรม (training) เป็นการพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นในงานปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งของตน และนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ประการที่ 2 การศึกษา (education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต เป้าหมายการศึกษาเพื่อเป็นการเตรียมคนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา งานสายอาชีพ และเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากร

ประการที่ 3 การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้นอกเหนือจากงานปัจจุบัน เป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว โดยการพัฒนามุ่งเน้นที่คนละงานในอนาคต

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพ ของบุคลากรทั้งหมดในสังคมหนึ่งให้ดีขึ้น โดยรวมถึงกระบวนการกิจกรรมกลุ่มที่จะปฏิบัติ จัดทำในช่วงที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบ่งออกเป็น 3 ประการ

ประการที่ 1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development: ID) เป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตน ทำการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของตน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรและบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยรูปแบบการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลากหลายตำแหน่ง อาจเป็นแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการหรือเป็นการอบรมขณะปฏิบัติงาน

ประการที่ 2 การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development: CD) เน้นการวิเคราะห์เพื่อรับรู้ถึงความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรมและการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

ประการที่ 3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) มุ่งเน้นพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหารและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน โดยปรับส่วนต่างๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวด้วยตนเองและมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอขององค์กรแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถนำมาบูรณาการกันได้อย่างต่อเนื่องซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

(1) ระดับบุคคล (individual) เป็นการที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาลักษณะเขาวัวปัญญาทัศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

(2) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work group or team) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ลักษณะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล คือ ทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มการเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรม กระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม

(3) ระดับระบบโดยรวม ได้แก่ การนำความรู้ ลักษณะความสามารถและทุกอย่างที่แต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องการต้องให้อำนาจบุคคลในการใช้ความรู้ทีม เพื่อองค์กรและต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน

### 3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและต่อเนื่อง ซึ่งบางกรณีเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้นเข้ามามีส่วนช่วยให้การปฏิบัติมีความรวดเร็ว และ

เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมีอยู่ด้วยกันหลายแนวทางดังต่อไปนี้ (ประสิทธิ์ อองอาจตระกูล, 2559, น. 56 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองทุน, 2562, น. 104)

1) การพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง เป็นการพัฒนาโดยบุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การมอบหมายงานที่ทำทนาย การมอบหมายโครงการ และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น ซึ่งในการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงนั้นควรจัดให้บุคลากรได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม”

2) การสนับสนุนการสอนงาน โดยการสอนงานทำให้เกิดผูกพันจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง หรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง ซึ่งควรทำในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ในห้องเรียน โดยการนำเสนอการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ที่ไม่มุ่งเน้นเฉพาะความรู้หรือทฤษฎี เนื่องจากปัจจุบันความรู้เชิงทฤษฎีสามารถค้นหาได้โดยงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ดังนั้น ควรปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในภาคปฏิบัติโดยมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน

4) การปรับเปลี่ยนความคิดมากกว่าการส่งมอบวิธีการ (How to) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเปลี่ยนความคิดของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของสาระการเรียนรู้มากกว่าการสอนเทคนิคต่างๆ เช่น บุคลากรในทศวรรษที่ 21 นั้นจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน (KM) ระหว่างบุคลากร

5) การพัฒนาเป็นแบบเฉพาะบุคคล เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความสนใจหรืออยากที่จะเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดการพัฒนาที่ให้บุคลากรเรียนรู้ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด จะได้รับความสนใจน้อยลงเรื่อยๆ การพัฒนาจึงควรมุ่งจัดการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องจัดตามแต่ละตำแหน่งงานหรือตามแต่ละแผนก แต่เป็นการจัดหัวข้อที่บุคลากรสนใจ และเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ใช่การบังคับแต่เน้นความสมัครใจในหัวข้อที่เป็นประโยชน์



## 4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 4.1 ความเป็นมาของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ อาคารปารุสกวัน ที่ประทับของจอมพลสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถ กรมหลวงพิษณุโลกประชานาถ จากหลักฐานเอกสารที่ปรากฏ กรมประมวลราชการแผ่นดิน จัดตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2497 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2496 การร่างโครงสร้างส่วนราชการของกรมประมวลราชการแผ่นดินได้ถูกดำเนินการโดยคณะทำงานซึ่ง ประกอบด้วยตำรวจสันติบาลดีเอสไอไทยที่รับราชการในสำนักคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักข่าวกรองกลางของสหรัฐฯ ช่วยให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้นายพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจกระทรวงมหาดไทยเป็นอธิบดีกรมประมวลราชการแผ่นดิน อีกตำแหน่งหนึ่ง เมื่อ 15 มกราคม พ.ศ. 2497 ตามประกาศสำนักคณะรัฐมนตรี ลงวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2497

จากนั้นได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมประมวลราชการแผ่นดิน ทบวงคณะรัฐมนตรี ฝ่ายการเมือง ในสำนักคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2497 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 71 ตอนที่ 9 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 หน้า 99 โดยให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป คือ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 และได้ถือว่าวันดังกล่าวเป็นวันสถาปนากรมประมวลราชการแผ่นดินในระยะหนึ่ง กรมประมวลราชการแผ่นดินได้รับหน้าที่ในฐานะองค์การรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ (National Security Service) อีกหน้าที่ตามระเบียบสำนักคณะรัฐมนตรีว่าด้วยความลับของทางราชการ พ.ศ. 2499 เนื่องจากไทยได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การสนธิสัญญาป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (สปอ. หรือ SEATO) ซึ่งตามความในมาตรา 3 ประเทศภาคีจะต้องมีข้อกำหนด เกี่ยวกับความลับของชาติ ในปี พ.ศ. 2520 ให้เปลี่ยนชื่อ กรมประมวลราชการแผ่นดินเป็นกรมประมวลข่าวกลาง ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 76 ตอนที่ 110 วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2502 หน้า 595 (ใช้บังคับวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2502) ซึ่งได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของประเทศมาโดยตลอด จนกระทั่ง พ.ศ. 2522 ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมประมวลข่าวกลาง สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2522 โดยเป็นครั้งแรกปรากฏอำนาจหน้าที่ของกรมประมวลราชการแผ่นดิน หรือกรมประมวลข่าวกลางในกฎหมายว่า “มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจการข่าวกรอง และการต่อต้านข่าวกรองของชาติ และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน”

ความพยายามในการปรับปรุงกรมประมวลราชการแผ่นดิน และกรมประมวลข่าวกลางให้เป็นองค์การข่าวกรองระดับชาติ และเป็นสากลได้มีอย่างต่อเนื่องถึง 6 ครั้ง ในที่สุจริตรัฐบาลคณะรัฐบาลขณะนั้นได้ตราพระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติขึ้น ภายใต้แนวความคิดและหลักการ



ในการจัดองค์กรระดับชาติที่จะกำหนดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Agency) ของนายกรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อเสริมให้ผู้บริหารที่เข้มแข็ง และเพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมประมวลข่าวกลาง ที่มีขอบเขตกว้างขวางมากขึ้นสมควรยกฐานะขึ้นเป็นหน่วยข่าวกรองระดับชาติ ที่ไม่ใช่หน่วยข่าวระดับกรม เพื่อทำงานข่าวกรองระดับยุทธศาสตร์มากกว่าระดับยุทธวิธี นอกจากนี้ยังกำหนดให้เป็นองค์การรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือนด้วย

#### 4.2 ยุทธศาสตร์สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์

- 1) พัฒนาประสิทธิภาพของระบบงานข่าวกรอง
- 2) ยกระดับงานข่าวกรองเพื่อการป้องกันและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคง
- 3) เสริมสร้างความร่วมมือทางด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัยในภาคเอกชน องค์กรและภาคประชาชน
- 4) เสริมสร้างเอกภาพในประชาคมข่าวกรอง
- 5) พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในหน่วยงานของรัฐฝ่ายพลเรือนและเครือข่าย
- 6) ยกระดับสมรรถนะขององค์กรและศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

อำนาจหน้าที่ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กำหนดไว้ในมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่

- 1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง การข่าวกรองทางการสื่อสารและรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน
- 2) ติดตามสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติและรายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรีและสภาความมั่นคงแห่งชาติ และกระจายข่าวกรองที่มีผลต่อความมั่นคงแห่งชาติให้หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม
- 3) ศึกษา วิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับกิจการการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4) เป็นศูนย์กลางประสานกิจการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรองกับหน่วยงานอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศและเป็นองค์การรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ทำหน้าที่เป็นประธานคณะที่ปรึกษา และรับผิดชอบการบริหารจัดการศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

5) เสนอแนะนโยบายและมาตรการตลอดจนให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้าน การข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือนต่อนายกรัฐมนตรี สภาความมั่นคงแห่งชาติ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

**4.3 โครงสร้างและการแบ่งส่วนงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ** มีองค์ประกอบ การแบ่งส่วนราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารของส่วน ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงาน ภายในส่วนราชการ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รับผิดชอบขึ้นตรงต่อ ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

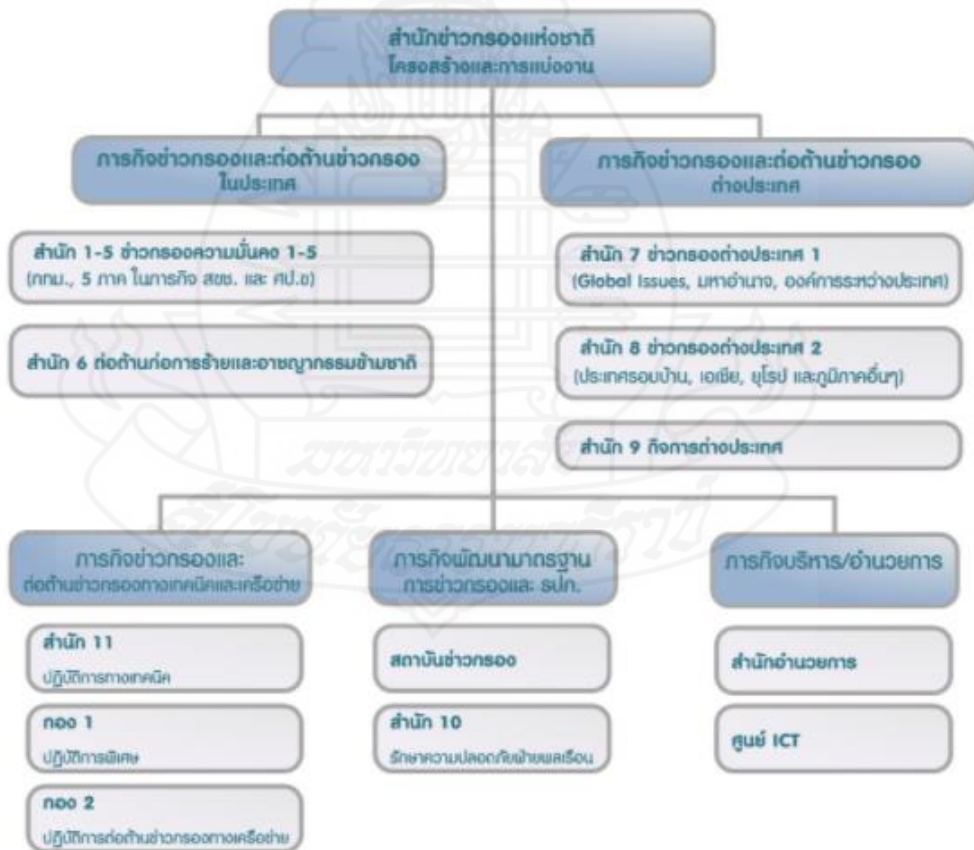
กลุ่มที่ 3 กลุ่มยุทธศาสตร์ข่าวกรอง ทำหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์ข่าวกรองและ ประเมินการณ์ข่าวกรองความมั่นคงในภาพรวม รับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักข่าวกรอง แห่งชาติ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มนิติกร ทำหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ ภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการรับผิดชอบงานขึ้นต่อผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

โครงสร้างของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีภารกิจดังนี้

- 1) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ
  - (1) สำนัก 1 รับผิดชอบในส่วนกลาง ภาคกลางบางส่วนและภาคตะวันออก
  - (2) สำนัก 2 รับผิดชอบภาคเหนือ
  - (3) สำนัก 3 รับผิดชอบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - (4) สำนัก 4 รับผิดชอบภาคกลาง
  - (5) สำนัก 5 รับผิดชอบ จังหวัด สงขลา ปัตตานี นราธิวาส ยะลา และสตูล
  - (6) สำนัก 6 รับผิดชอบอาชญากรรมข้ามชาติ
- 2) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ
  - (1) สำนัก 7 วิเคราะห์ข่าวกรองความมั่นคงโลก องค์การระหว่างประเทศ องค์การความร่วมมือระดับภูมิภาค องค์การพัฒนาเอกชนต่างประเทศ และประเทศมหาอำนาจ
  - (2) สำนัก 8 วิเคราะห์วิจัยข่าวกรองเกี่ยวกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชีย-แปซิฟิก เอเชียกลาง เอเชียใต้ ทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ตะวันออกกลางและแอฟริกา
  - (3) สำนัก 9 ความร่วมมือด้านการข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองกับหน่วยข่าว กรองต่างประเทศ

- 3) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิคและเครือข่าย
  - (1) สำนัก 11 ปฏิบัติการทางการข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองด้วยเครื่องมือทางเทคนิค
  - (2) กอง 1 ปฏิบัติการพิเศษ ปฏิบัติการทางการข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองประจำท่าอากาศยานนานาชาติ
  - (3) กอง 2 ปฏิบัติการต่อต้านข่าวกรองทางเครือข่าย
- 4) ภารกิจพัฒนามาตรฐานการข่าวกรองและ รปภ.
  - (1) สถาบันข่าวกรอง
  - (2) สำนัก 10 รักษาความปลอดภัย และรักษาความลับของทางราชการสำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจในฝ่ายพลเรือน
- 5) ภารกิจบริหาร/อำนวยการ
  - (1) สำนักอำนวยการ
  - (2) ศูนย์ ICT



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างและการแบ่งส่วนงานภายในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ที่มา: สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2563)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรภัทร์ สุวรรณพุ่ม (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาการรถไฟแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาความสามารถของความพึงพอใจในงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กรในการอธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ การรถไฟแห่งประเทศไทย รวมทั้งหมด 1,214 คน ผลการศึกษาพบว่าระดับของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยแปรผลได้ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถของความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .359 กล่าวคือ ถ้าความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น .359 หน่วย สำหรับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .485 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 49.8 ( $R^2=0.498$ )

สุวรรณนา พงษ์ม่วงพูล (2558) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 3) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 จำนวน 160 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน สามารถเรียงจากมากได้น้อยได้โดย การมีปฏิสัมพันธ์ เป้าหมายของทีม การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการติดต่อสื่อสาร 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริการงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีม ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการยอมรับนับถือ

ชลิตา วรศิริ (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แขวงทางหลวงนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แขวงทางหลวงนครราชสีมา ประชากรคือ เจ้าหน้าที่แขวงทางหลวงนครราชสีมา จำนวน 248 คน ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของแขวงทางหลวงนครราชสีมาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงจากมากไปน้อยตามรายด้านได้ โดยด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ด้านการแบ่งหน้าที่กันตามความรู้ความสามารถของบุคคล ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน และด้านการรางวัลจูงใจ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงจากมากไปน้อยได้โดย การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล คุณภาพของงาน และปริมาณงานที่ทำได้

ผลการทดสอบสมมติฐานการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.558 - 0.823 เมื่อพิจารณารายคู่พบว่า คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การแบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถของบุคคลกับคุณภาพของงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.823 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง รองลงมาคือ การมีเป้าหมายร่วมกันกับคุณภาพของงาน และการให้รางวัลจูงใจกับคุณภาพของงาน ตามลำดับ

ณัฐนีน พรหมพัฒน์ (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี 4) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 173 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านลักษณะองค์กร ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และข้อเสนอแนะ คือ 1) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติควรสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ มีการเลื่อน



ตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม 2) ด้านลักษณะองค์การ โครงสร้างควรมีความชัดเจน บุคลากรแต่ละคนทำงานตามสายงานที่กำหนด 3) ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ควรพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน 4) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ต้องรับผิดชอบ

พรพิตรา เสริมศรี (2559) ได้ศึกษา ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษากลุ่มประชากรเป็นข้าราชการ จำนวน 101 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยคือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ และมีอายุราชการ 5-10 ปี ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดเผยและเผชิญหน้า และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การตรวจสอบทบทวนและวิธีในการทำงาน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามสภาพส่วนบุคคลพบว่า ระดับการศึกษาและอายุราชการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 รวมทั้งได้เสนอแนวทางนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ลำเทียน ฝ้าอาจ (2559) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามืองตราด กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการครูเป็นบริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ครูผู้สอน จำนวน 93 คน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามืองตราด 2) เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามืองตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามืองตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงจากมากไปน้อยได้โดย การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามืองตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ลิตีศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2563) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 406 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 66 คน และครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 340 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสำคัญ 0.01 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสำคัญ 0.01 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 6) การทำงานเป็นทีมที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 81.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของพยากรณ์  $\pm 0.22786$

แนวทางการแก้ไขปัญหามาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารโดยผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ครูผู้สอนได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย 2) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่างในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการช่วยเหลือกันและมีน้ำใจต่อกัน 3) ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำงานให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 4) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่สำคัญให้กับครูผู้สอนอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวางแผนการปฏิบัติงานและมีอำนาจการตัดสินใจในงานรับผิดชอบ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ 4) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและตัวอย่าง
3. แหล่งข้อมูลในการศึกษา
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

- 1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 กำหนดกรอบแนวคิด ปัญหา และวัตถุประสงค์ในการศึกษา
- 1.3 กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
- 1.4 สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล
- 1.5 ตรวจสอบเครื่องมือ

1.6 ทดสอบเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการศึกษา  
(Try out)

1.7 ดำเนินการส่งเครื่องมือให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล

1.8 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

1.9 สรุปและรายงานผลการศึกษา

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ มีประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 407 คน

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วน จำนวน 3 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละสำนัก/กอง

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วน จำนวน 3 คน เลือกโดยการเจาะจงตำแหน่งของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 ขั้นตอนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนแรกนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยใช้สูตร Taro Yamane มาใช้ในการคำนวณขนาดตัวอย่าง โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ โดยเลือกศึกษาจากประชากรที่เป็นตัวแทนของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและและชำนาญการ) จำนวน 407 คน

สูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยกำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{407}{1 + (407 \times 0.05^2)}$$

$$n = 202$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 202 คน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน

### 2.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรมากน้อยของแต่ละภารกิจ แล้วสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญอีกครั้งหนึ่ง โดยคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$n_1 = \frac{N_i}{N} \times n$$

$n_1$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละภารกิจ

$N_i$  = จำนวนประชากรแต่ละภารกิจ

$n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทุกภารกิจ

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา แยกออกเป็นแต่ละประเภทภารกิจ รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามประเภทภารกิจ

ประเภทภารกิจ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ	203	101
ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ	83	41
ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิคและ เครือข่าย	31	15
ภารกิจพัฒนามาตรฐานการข่าวกรองและ รปภ.	41	20
ภารกิจบริหาร/อำนวยการ	49	25
รวม	407	202

และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย 3 คน (ดังรายชื่อ  
ในภาคผนวก)

ดังนั้น เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในสำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน แล้วผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่ม  
ตัวอย่างแบบบังเอิญอีกครั้งหนึ่ง และผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

### 3. แหล่งข้อมูลในการศึกษา

**3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นโดยการ  
แจกแบบสอบถามกับบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่  
ข้อมูลส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและปัญหาและการเสนอแนะแนวทาง  
พัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม

**3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้มาจากการค้นคว้า ข้อมูลจากบทความ  
เอกสารขององค์การ เอกสารวิชาการ วาสาร รวมทั้งเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง  
กับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ โดยนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความแตกต่าง ความคล้ายคลึงกันระหว่าง

ผลการศึกษาที่ได้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

##### 4.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการศึกษา โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

4.1.3 สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำนิยามของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

4.1.4 เสนอร่างเครื่องมือการศึกษาต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4.1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ โดยจะต้องได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 จึงถือว่าใช้ได้

4.1.6 นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิไปทดสอบความเชื่อมั่น ไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยให้กรอกแบบสอบถามเหมือนกับการใช้แบบสอบถามในสถานการณ์จริงทุกประการ

4.1.7 นำแบบสอบถามที่ทดสอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้

4.1.8 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สังกัด โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบทำเครื่องมือถูกในช่องว่างที่กำหนดตามความเป็นจริง



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดการทำงานเป็นทีม ทั้งหมด 11 คุณลักษณะ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน
- 2) วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า
- 4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน
- 5) การให้ความร่วมมือและขัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม
- 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน
- 9) การพัฒนาตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ
- 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ท มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวนทั้งหมด 37 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การปรับตัว
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) การบูรณาการ
- 4) รักษาแบบแผนวัฒนธรรม
- 5) คุณภาพงาน
- 6) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
- 7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ
- 8) เวลา

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ท มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวนทั้งหมด 27 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (คำถามปลายเปิด) ซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละข้อ โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถาม ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ประเด็นคำถาม	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b> ได้แก่ การทำงานเป็นทีม		
กำหนดบทบาทของสมาชิก อย่างสมดุลและชัดเจน	1. ท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. ในการทำงานเป็นทีมของท่านมีการแบ่งงานและ มอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	3. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
วัตถุประสงค์มีความชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน	4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	5. หัวหน้าแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติ ให้ท่านทราบอย่างชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	6. ท่านทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
	7. ท่านเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
การเปิดเผยและ การเผชิญหน้า	8. ท่านสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น วิจารณ์และ ทัศนคติของตนเองได้อย่างตรงไปตรงมา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	9. ท่านกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อมแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	10. ท่านสามารถบอกถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายใน ทีมให้กับสมาชิกทีมอย่างเปิดใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นคำถาม	แบบสอบถาม
การสนับสนุนและ ความไว้วางใจต่อกัน	11. ท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกในทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
	12. ท่านให้ความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมทุกคน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	13. ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากสมาชิกในทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
การให้ความร่วมมือและ จัดความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์	14. สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
	15. ท่านพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
	16. ท่านพยายามกระทำทุกทางเพื่อลดความขัดแย้งในทีม เพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	17. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม ท่านจะบรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และเป็นกลางเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
กระบวนการทำงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้องและ เหมาะสม	18. ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตัดสินใจร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	19. ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	20. ท่านคิดว่า การตัดสินใจของทีมงานถูกต้องและเหมาะสมแล้ว	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	21. การตัดสินใจของทีมทำให้การปฏิบัติงานราบรื่นคล่องตัว	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นคำถาม	แบบสอบถาม
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	22. หัวหน้าในทีมของท่านมีความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	23. หัวหน้าทีมของท่านสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของสมาชิกมาใช้และมอบหมายงาน อย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
	24. ทีมงานสามารถเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ ที่เหมาะสมได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	25. ผู้นำทีมของท่านสามารถแก้ไขและเสริมสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
	26. ท่านมีไว้วางใจผู้นำทีมและความเชื่อมั่นว่าผู้นำ จะสามารถนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
	การตรวจสอบทบทวน ผลงานและวิธีในการทำงาน	27. ท่านตรวจสอบและทบทวนผลการปฏิบัติ ทั้งในระหว่างและหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
28. ท่านนำเอาผลจากการทบทวนการปฏิบัติงาน มาปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
การพัฒนาตนเอง	29. ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
	30. ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีโอกาส	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	31. ท่านนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	32. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมทุกคน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	33. ท่านชื่นชอบและคิดว่าท่านมีบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
	34. ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้และ ร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นคำถาม	แบบสอบถาม
การสื่อสารที่ดี	35. ในทีมงานมีการสื่อสารแบบสองทาง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	36. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารกับสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเปิดเผย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	37. ท่านสามารถถ่ายทอดข้อมูล ด้วยการพูด เขียน ทำทาง สัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
<b>ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</b>		
การปรับตัว	1. ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง และสามารถทำงานต่อไปจนบรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	2. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	3. การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	4. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมไม่คุ้นชินได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	5. ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
การบรรลุเป้าหมาย	6. ท่านมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิถีเพื่อให้การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	7. ท่านยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	8. ผลงานของท่านบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
	9. ท่านคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
การบูรณาการ	10. ท่านเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	11. ท่านสามารถทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่เกิดความขัดแย้ง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	12. งานที่ท่านได้ปฏิบัติร่วมกันกับสำนัก/กองอื่นๆ ประสบผลสำเร็จด้วยดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	13. ท่านเข้าใจปรัชญาและอัตลักษณ์ขององค์การเป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
	14. ท่านพยายามรักษาเอกลักษณ์การปฏิบัติงานขององค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	15. ท่านปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	16. ท่านมีความผูกพันกับองค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16



ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นคำถาม	แบบสอบถาม
คุณภาพงาน	17. ท่านมีผลปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
	18. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	19. ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	20. ท่านบำรุงรักษาพัสดุและครุภัณฑ์ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	21. ท่านนำทรัพยากรที่มีมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	22. ท่านใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรอย่างประหยัดและเป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	23. ผู้บริหารมีความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
	24. ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานต่อจากท่าน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	25. ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
เวลา	26. ท่านปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามภารกิจในเวลารวดเร็วและเหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	27. ท่านสามารถปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตรงตามเวลาที่กำหนด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27

#### 4.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

**4.3.1 การหาความเที่ยงตรง** ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่จะได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เสนอแนะและปรับปรุง แก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item

Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถามซึ่งหลักเกณฑ์ต้องมีค่า IOC 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์โดยสรุปภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.960

**4.3.2 การหาความเชื่อมั่น** ผู้ศึกษาใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือโดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่าง ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ เท่ากับ 0.973

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

**5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ** โดยการศึกษาเอกสาร จะสำรวจข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่างๆ นำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวล วิเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเครื่องมือการวิจัย

**5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

5.2.1 ประสานงานถึงกอง/สำนักต่างๆ ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาและเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม

5.2.2 หลังจากแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างแล้ว และการเก็บแบบสอบถามซึ่งดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 202 ชุด

5.2.3 หลังจากเก็บแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สังกัด ของกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแจงความถี่ ร้อยละและนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีม เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนเฉลี่ยสูงสุด} - \text{คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด}}{\text{จำนวนกลุ่ม}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ตารางที่ 3.3 แสดงช่วงคะแนนและความหมายของคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.20 – 5.00	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.40 – 4.19	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
2.60 – 3.99	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
1.80 – 2.59	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.79	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบ คำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตารางที่ 3.4 แสดงช่วงคะแนนและความหมายของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.20 – 5.00	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.40 – 4.19	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
2.60 – 3.99	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง
1.80 – 2.59	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย
1.00 – 1.79	คุณลักษณะด้านต่างๆ ของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายผล

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สังกัด อายุงาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และอธิบายคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม จำนวน 11 ด้าน และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการทำงาน 8 ด้าน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7.2 สถิติเชิงอนุมาน ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา “คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
2. เพื่อวัดระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 202 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 5 ตอน และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจำนวน 3 คน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตอนที่ 4 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ลักษณะที่ใช้ในการนำเสนอวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R Square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของของกลุ่มตัวอย่าง

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS มีผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการปฏิบัติงาน สังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังตาราง 4.1 – 4.4

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

(n = 202)		
เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1. ชาย	89	44.06
2. หญิง	113	55.94
รวม	202	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 55.94 และเป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.06



ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

(n = 202)

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 25 ปี	5	2.47
2. 26 – 30 ปี	56	27.72
3. 31 – 35 ปี	47	23.27
4. 36 – 40 ปี	27	13.37
5. 41 – 45 ปี	30	14.85
6. 46 – 50 ปี	13	6.44
7. 50 – 60 ปี	24	11.88
รวม	202	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 27.72 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.27 อายุ 41 – 45 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.85 อายุ 36 – 40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.37 อายุ 50 – 60 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 11.88 อายุ 46 – 50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44 และอายุไม่เกิน 25 ปี น้อยที่สุด มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.47

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน

(n = 202)

อายุการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 1 ปี	1	0.50
2. 1 – 5 ปี	82	40.59
3. 6 – 10 ปี	46	22.77
4. 11 – 15 ปี	22	10.89
5. 16 – 20 ปี	13	6.44
6. มากกว่า 20 ปี	38	18.81
รวม	202	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 40.59 รองลงมา คือ อายุการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 22.77 อายุการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.81 อายุปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 อายุปฏิบัติงาน 16 – 20 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44 และอายุปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดภารกิจ

( n = 202)

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
1. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรอง ในประเทศ	101	50.00
2. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรอง ต่างประเทศ	41	20.30
3. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรอง ทางเทคนิคและเครือข่าย	15	7.42
4. ภารกิจพัฒนามาตรฐานข่าวกรองและ รปภ.	20	9.90
5. ภารกิจบริหาร/อำนวยการ	25	12.38
รวม	202	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 สังกัดภารกิจบริหาร/อำนวยการ มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.38 สังกัดภารกิจพัฒนามาตรฐานข่าวกรองและ รปภ. มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 และสังกัดภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิคและเครือข่าย มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.42

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวม 11 ด้าน ประกอบด้วย 1) กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน 2) วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน 5) การให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม

( n = 202)

คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม	เฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	แปลผล
1. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน	4.37	0.57	มากที่สุด	1
2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	4.18	0.51	มาก	7
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า	4.12	0.71	มาก	10
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน	4.33	0.59	มากที่สุด	3
5. การให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	4.34	0.60	มากที่สุด	2
6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม	4.17	0.61	มาก	8
7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	4.15	0.70	มาก	9
8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน	4.24	0.62	มากที่สุด	5
9. การพัฒนาตนเอง	4.08	0.70	มาก	11
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.31	0.58	มากที่สุด	4
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	4.22	0.66	มากที่สุด	6
รวม	4.23	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยภาพรวมมีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีคุณลักษณะที่อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน (ลำดับที่ 1-6) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด ได้ดังนี้ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.37$ ) การให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.34$ ) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.31$ ) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.24$ ) ลำดับสุดท้ายการติดต่อสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.22$ ) และมีคุณลักษณะที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 5 ด้าน (ลำดับที่ 7-11) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด ได้ดังนี้ วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ( $\bar{X} = 4.18$ ) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.17$ ) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.15$ ) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $\bar{X} = 4.12$ ) และการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.08$ )

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย จำนวน 3 ท่าน พบว่า ทั้ง 3 ท่านให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมขององค์การอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาแต่ละด้าน ทั้ง 11 ด้าน พบว่า

- 1) ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่านให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และอีก 1 ท่านให้ในระดับปานกลาง
- 2) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่านให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด และอีก 1 ท่านให้ในระดับมาก
- 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่านให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 1 ท่านให้ในระดับน้อย
- 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก
- 5) ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวในระดับที่แตกต่างกันทั้งหมด คือ ระดับ มาก ปานกลาง และน้อย
- 6) ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก
- 7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่านให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวในระดับมาก และอีก 1 ท่านให้ในระดับปานกลาง

8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานขององค์การ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่าน ให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับแต่แตกต่างกัน คือ มาก ปานกลาง และน้อย

9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่าน ให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวในระดับมาก และอีก 1 ท่านให้ในระดับปานกลาง

10) การพัฒนาตนเอง ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่าน ให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวในระดับปานกลาง

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่าน ให้ระดับคุณลักษณะด้านดังกล่าวในระดับปานกลาง และอีก 1 ท่านให้อยู่ในระดับมาก

สรุปผลการทดสอบจากสมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1

ทั้งนี้ พิจารณาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมรายด้านทั้ง 11 ด้าน โดยละเอียดได้ดังตารางที่ 4.6 – 4.16

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน

( n = 202)

ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน	เฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี	4.48	0.54	มากที่สุด	1
2.ในการทำงานเป็นทีมของท่านมีการแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน	4.36	0.60	มากที่สุด	2
3.ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.26	0.56	มากที่สุด	3
รวม	4.37	0.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีมมีการแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดข้าราชการแห่งชาติ ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

( n = 202)

ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3.99	0.74	ปานกลาง	3
2.หัวหน้าแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการปฏิบัติให้ท่านทราบอย่างชัดเจน	4.21	0.70	มากที่สุด	2
3.ท่านทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.31	0.59	มากที่สุด	1
4.ท่านเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน	4.21	0.62	มากที่สุด	2
รวม	4.18	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดข้าราชการแห่งชาติ ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าแจ้ง วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติทราบอย่างชัดเจนและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ ) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ )



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

(n = 202)

ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น วิจารณ์ และทัศนคติของตนเองได้อย่างตรงไปตรงมา	3.85	0.83	ปานกลาง	3
2. ท่านกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อม แก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ	4.35	0.66	มากที่สุด	1
3. ท่านสามารถบอกถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ภายในทีมให้กับสมาชิกทีมอย่างเปิดใจ	4.15	0.65	มาก	2
รวม	4.12	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อมแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือ ความสามารถบอกถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมให้กับสมาชิกทีมอย่างเปิดใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) และความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น วิจารณ์และทัศนคติของตนเองได้อย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน

(n = 202)

ด้านการสนับสนุนและ ความไว้วางใจต่อกัน	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน สมาชิกในทีม	4.49	0.54	มากที่สุด	1
2. ท่านให้ความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมทุกคน	4.25	0.65	มากที่สุด	2
3. ท่านได้รับความวางใจและเชื่อมั่น จากสมาชิกในทีม	4.25	0.59	มากที่สุด	2
รวม	4.33	0.59	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเต็มใจให้ความ  
ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกในทีม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมาคือ การให้ความไว้วางใจ  
กับสมาชิกในทีมทุกคนและการได้รับความวางใจและเชื่อมั่นจากสมาชิกในทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน  
( $\bar{X} = 4.25$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการให้ความร่วมมือและจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

(n = 202)

ด้านการให้ความร่วมมือและ จัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มใจ	4.25	0.59	มากที่สุด	4
2. ท่านพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ สมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี	4.42	0.60	มากที่สุด	1
3. ท่านพยายามกระทำทุกทางเพื่อลดความ ขัดแย้งในทีมเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี	4.35	0.57	มากที่สุด	2
4. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมท่านจะ บรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และ เป็นกลางเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.33	0.63	มากที่สุด	3
รวม	4.34	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านให้ความร่วมมือและจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.34$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความพร้อมที่จะ  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมาคือ ความพยายามกระทำทุกทางเพื่อลดความขัดแย้งในทีมเพื่อให้งานสำเร็จไป  
ได้ด้วยดี ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมจะบรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีที่สร้างสรรค์  
และเป็นกลางเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.33$ ) และสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน  
ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและ  
เหมาะสม

( n = 202)

ด้านกระบวนการทำงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตัดสินใจร่วมกัน	4.13	0.70	มาก	2
2. ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตรวจสอบ ทางเลือกในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด	4.22	0.60	มากที่สุด	1
3. ท่านคิดว่าการตัดสินใจของทีมงานถูกต้อง และเหมาะสมแล้ว	4.12	0.60	มาก	3
4. การตัดสินใจของทีมทำให้การปฏิบัติงาน ราบรื่น คล่องตัว	4.22	0.55	มากที่สุด	1
รวม	4.17	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.11 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.17$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทีมปฏิบัติงานของมีการตรวจสอบทางเลือกในการ  
แก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด และการตัดสินใจของทีมทำให้การ  
ปฏิบัติงานราบรื่น คล่องตัว อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันและสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ )  
รองลงมาคือ ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตัดสินใจร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และการ  
ตัดสินใจของทีมงานถูกต้องและเหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

( n = 202)

ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.หัวหน้าในทีมของท่านมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	4.22	0.65	มากที่สุด	1
2.หัวหน้าทีมของท่านสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของสมาชิกมาใช้และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม	4.20	0.68	มากที่สุด	2
3.ทีมงานสามารถเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ ที่เหมาะสมได้	4.02	0.85	มาก	5
4.ผู้นำทีมของท่านสามารถแก้ไขและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	4.13	0.71	มาก	4
5.ท่านมีความไว้วางใจผู้นำทีมและความเชื่อมั่นว่าผู้นำ จะสามารถนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ	4.18	0.63	มาก	3
รวม	4.15	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.12 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าทีมมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าทีมสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของสมาชิกมาใช้และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) การมีความไว้วางใจผู้นำทีมและความเชื่อมั่นว่าผู้นำ จะสามารถนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) ผู้นำทีมสามารถแก้ไขและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และทีมงานสามารถเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.02$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน

( n = 202)

ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีในการทำงาน	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านตรวจสอบและทบทวนผล การปฏิบัติทั้งในระหว่างและหลัง การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.66	มาก	2
2.ท่านนำเอาผลจากการทบทวน การปฏิบัติงานมาปรับปรุงและแก้ไข ข้อบกพร่องอยู่เสมอ	4.34	0.58	มากที่สุด	1
รวม	4.24	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.24$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำเอาผลจากการทบทวนการปฏิบัติงานมา  
ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา  
คือ การตรวจสอบและทบทวนผลการทำงานปฏิบัติทั้งในระหว่างและหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่  
ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$ )



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการพัฒนาตนเอง

(n = 202)

ด้านการพัฒนาตนเอง	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ	3.95	0.71	มาก	3
2. ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีโอกาส	4.16	0.77	มาก	1
3. ท่านนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.62	มาก	2
รวม	4.08	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.14 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีโอกาส มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ท่านนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ) และการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

(n = 202)

ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก ในทีมทุกคน	4.27	0.59	มากที่สุด	3
2. ท่านชื่นชอบและคิดว่าท่านมีบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานดี	4.30	0.63	มากที่สุด	2
3. ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้ และร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.36	0.53	มากที่สุด	1
รวม	4.31	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการรับฟังความคิดเห็น  
ผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้และร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.36$ )  
รองลงมาคือ ความชื่นชอบการมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานดี ( $\bar{X} = 4.30$ ) และการมีความสัมพันธ์ที่  
ดีกับสมาชิกในทีมทุกคน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการสื่อสารที่ดี

(n = 202)

ด้านการสื่อสารที่ดี	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ในทีมงานมีการสื่อสารแบบสองทาง	4.19	0.72	มากที่สุด	3
2. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารกับ สมาชิกในทีมทุกคนอย่างเปิดเผย	4.23	0.65	มากที่สุด	2
3. ท่านสามารถถ่ายทอดข้อมูลด้วยการพูด เขียน ทำทาง สัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดี	4.24	0.60	มากที่สุด	1
รวม	4.22	0.66	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการสื่อสารที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยความสามารถถ่ายทอด  
ข้อมูลด้วยการพูด เขียน ทำทาง สัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมาคือ  
การแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารกับสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.23$ ) และในทีมงานมีการ  
สื่อสารแบบสองทาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ รวม 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) รักษา  
แบบแผนวัฒนธรรม 5) คุณภาพงาน 6) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร 7) ความพึงพอใจของ  
ผู้รับบริการ 8) เวลา สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในภาพรวม

(n = 202)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. การปรับตัว	4.18	0.65	มาก	6
2. การบรรลุเป้าหมาย	4.26	0.58	มากที่สุด	3
3. การบูรณาการ	4.29	0.60	มากที่สุด	1
4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	4.26	0.66	มากที่สุด	3
5. คุณภาพงาน	4.24	0.57	มากที่สุด	5
6. ความคุ้มค่าในการทรัพยากร	4.28	0.65	มากที่สุด	2
7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.12	0.58	มาก	7
8. เวลา	4.25	0.65	มากที่สุด	4
รวม	4.24	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (สูงที่สุด) ( $\bar{X} = 4.24$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 ด้าน (ลำดับที่ 1 – 5) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด ได้ดังนี้ การบูรณาการ ( $\bar{X} = 4.29$ ) ความคุ้มค่าในการทรัพยากร ( $\bar{X} = 4.28$ ) การบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.26$ ) การรักษาแบบแผน ( $\bar{X} = 4.26$ ) เวลา ( $\bar{X} = 4.25$ ) คุณภาพงาน ( $\bar{X} = 4.24$ ) ทั้งนี้อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ด้าน (ลำดับที่ 6 – 7) ได้แก่ การปรับตัว ( $\bar{X} = 4.18$ ) และ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.12$ )

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย จำนวน 3 คน ให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่าน ได้ให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมาย มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากที่สุด และอีก 1 คนให้คุณภาพงานมีความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยพิจารณาแต่ละด้านทั้ง 8 ด้านนั้น พบว่า

1) การปรับตัว ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ได้ให้ระดับการปรับตัวขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 คนได้ให้ในระดับมาก

2) การบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนให้ระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับมาก

3) การบูรณาการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนให้ระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนให้ระดับการรักษาแบบแผน วัฒนธรรมขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 1 คนให้อยู่ในระดับมาก

5) คุณภาพงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนให้ระดับคุณภาพขององค์การอยู่ในระดับมาก

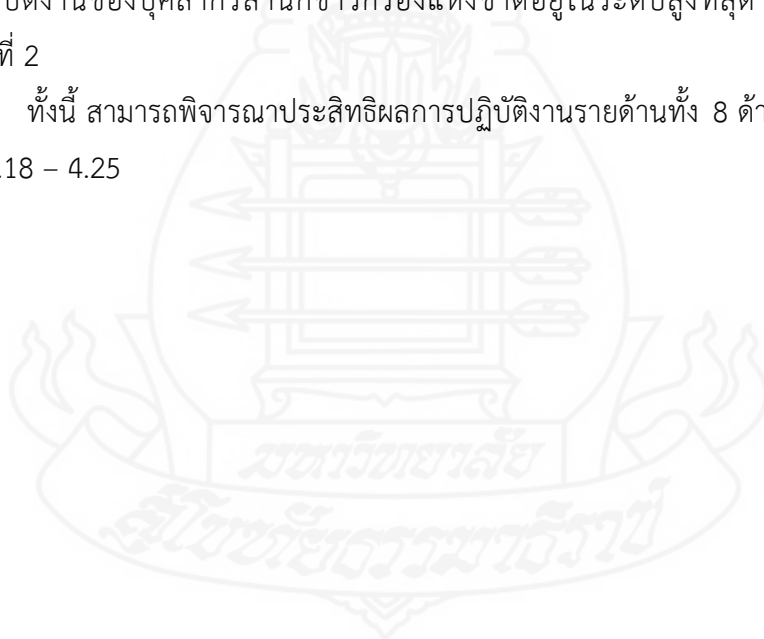
6) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนให้ระดับการรักษาแบบแผน วัฒนธรรมขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 1 คนให้อยู่ในระดับมาก

7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนให้ระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการขององค์การอยู่ในระดับมาก และอีก 1 คนให้อยู่ในระดับปานกลาง

8) เวลา ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการขององค์การอยู่ใน ระดับปานกลาง และอีก 1 คนให้อยู่ในระดับมาก

สรุปผลการทดสอบจากสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่า ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ผลแล้วพบว่า ระดับของประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ 2

ทั้งนี้ สามารถพิจารณาประสิทธิผลการปฏิบัติงานรายด้านทั้ง 8 ด้าน โดยละเอียดได้ดัง ตารางที่ 4.18 – 4.25



ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการปรับตัว

(n = 202)

ด้านการปรับตัว	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อต้องเผชิญกับ สถานการณ์ที่คาดไม่ถึง และสามารถทำงาน ต่อไปจนบรรลุเป้าหมาย	4.25	0.58	มากที่สุด	3
2.ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ เป็นอย่างดี	4.13	0.64	มาก	4
3.การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อ การปฏิบัติงาน	3.84	0.91	มาก	5
4.ท่านสามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อม ไม่คุ้นชินได้เป็นอย่างดี	4.28	0.59	มากที่สุด	2
5.ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.40	0.51	มากที่สุด	1
รวม	4.18	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.18 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการปรับตัว พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพร้อมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ ความสามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อม  
ไม่คุ้นชินได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) ความสามารถปรับตัวได้  
เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง และสามารถทำงานต่อไปจนบรรลุเป้าหมาย อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ) ความสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.13$ ) และการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการ  
ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ )



ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการบรรลุเป้าหมาย

( n = 202)

ด้านการบรรลุเป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิธี	4.41	0.53	มากที่สุด	1
2. ท่านยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่า วิธีการปฏิบัติงาน	4.12	0.67	มาก	4
3. ผลงานของท่านบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.22	0.59	มากที่สุด	3
4. ท่านคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของ การปฏิบัติงานเสมอ	4.29	0.54	มากที่สุด	2
รวม	4.26	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.19 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการบรรลุเป้าหมาย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิธี อยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาคือ การคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเสมอ  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) และ  
การยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการบูรณาการ

(n = 202)

ด้านการบูรณาการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสำนัก/ กองอื่นๆ	4.40	0.60	มากที่สุด	1
2.ท่านสามารถทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่เกิดความขัดแย้ง	4.25	0.59	มากที่สุด	2
3.งานที่ท่านได้ปฏิบัติร่วมกันกับสำนัก/ กองอื่นๆ ประสบผลสำเร็จด้วยดี	4.23	0.61	มากที่สุด	3
รวม	4.29	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.20 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ ด้านการบูรณาการ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ความเต็มใจที่จะทำงาน  
ร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ ความสามารถทำงานร่วมกับ  
สำนัก/กองอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่เกิดความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.25$ ) และงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกันกับสำนัก/  
กองอื่นๆ ประสบผลสำเร็จด้วยดี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

(n = 202)

ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านเข้าใจปรัชญาและอัตลักษณ์ของ องค์การเป็นอย่างดี	4.23	0.65	มากที่สุด	3
2. ท่านพยายามรักษาเอกลักษณ์การปฏิบัติงาน ขององค์การ	4.31	0.67	มากที่สุด	1
3. ท่านปฏิบัติตัวตามค่านิยมขององค์การ	4.19	0.63	มาก	4
4. ท่านมีความผูกพันกับองค์การ	4.30	0.67	มากที่สุด	2
รวม	4.26	0.66	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.21 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพยายามรักษาเอกลักษณ์การปฏิบัติงานของ  
องค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาคือ การมีความผูกพันกับ  
องค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) ความเข้าใจปรัชญาและอัตลักษณ์ขององค์การเป็นอย่างดี อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) และการปฏิบัติตัวตามค่านิยมขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านคุณภาพงาน

( n = 202)

ด้านคุณภาพงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ท่านมีผลปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย	4.23	0.57	มากที่สุด	2
2.ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน และเรียบร้อยตามมาตรฐาน	4.23	0.60	มากที่สุด	2
3.ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิด ประโยชน์กับองค์การ	4.25	0.55	มากที่สุด	1
รวม	4.24	0.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.22 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ ด้านคุณภาพงาน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ )

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิด  
ประโยชน์กับองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมาคือ การมีผลปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม  
เป้าหมายและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐานมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากัน ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

(n = 202)

ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านบำรุงรักษาพัสดุและครุภัณฑ์ในองค์การ อย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.63	มากที่สุด	2
2. ท่านนำทรัพยากรที่มีมาใช้อย่างคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์สูงสุด	4.27	0.63	มากที่สุด	3
3. ท่านใช้จ่ายงบประมาณขององค์การอย่าง ประหยัดและเป็นไปตามแผนงบประมาณ ที่ตั้งไว้	4.29	0.68	มากที่สุด	1
รวม	4.28	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.23 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ )

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการใช้จ่ายงบประมาณของ  
องค์การอย่างประหยัดและเป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา  
คือ การบำรุงรักษาพัสดุและครุภัณฑ์ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และการนำทรัพยากรที่มี  
มาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

(n = 202)

ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1.ผู้บริหารมีความพึงพอใจกับ ผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.02	0.60	มาก	3
2.ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิด ความพึงพอใจและประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงาน ต่อจากท่าน	4.14	0.59	มาก	2
3.ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิด ประโยชน์กับองค์กร	4.20	0.55	มากที่สุด	1
รวม	4.12	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.24 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร อยู่  
ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิด  
ความพึงพอใจและประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานต่อจากท่าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.14$ ) และ  
ผู้บริหารมีความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.02$ )



ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนัก  
ข่าวกรองแห่งชาติ ด้านเวลา

( n = 202)

ด้านเวลา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	แปลผล
1. ท่านปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามภารกิจ ในเวลารวดเร็วและเหมาะสม	4.22	0.64	มากที่สุด	2
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ตรงตามเวลาที่กำหนด	4.27	0.65	มากที่สุด	1
รวม	4.25	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.25 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ  
ด้านเวลาพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ )

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทั้งสองข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น  
ตรงตามเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.27$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามภารกิจในเวลารวดเร็ว  
และเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.22$ )



#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ตัวแปร ทำงานเป็นทีม	ประสิทธิผล						
	B	Std. Error	Beta	t	Sig	F	Sig
ค่าคงที่	.846	.170		4.981	.000	48.000	.000
กำหนดบทบาท	.140	.047	.160	2.964	.003*		
วัตถุประสงค์ชัดเจนและเห็นพ้อง	.073	.052	.095	1.420	.157		
การเปิดเผยและเผชิญหน้า	.027	.043	.040	.626	.532		
การสนับสนุนและไว้วางใจ ต่อกัน	.008	.049	.010	.166	.868		
การให้ความร่วมมือและจัดความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	.046	.052	.052	.882	.379		
กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ	.090	.055	.115	1.629	.105		
ถูกต้องเหมาะสม							
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	.070	.041	.105	1.697	.091		
ตรวจสอบทบทวนผลงาน	.001	.043	.001	.017	.968		
พัฒนาตนเอง	.143	.034	.207	4.175	.000*		
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	.071	.048	.088	1.493	.137		
การติดต่อสื่อสารที่ดี	.135	.045	.200	3.022	.003*		

R = 0.858, R Square = 0.735, Adjusted R Square = 0.720

Std Error of the Estimate = 0.20459 F = 48.000 Sig = 0.000

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า ผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig < 0.05) จึงสามารถสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมอย่างน้อย 1 คุณลักษณะ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ ได้แก่ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี

นอกจากนี้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.735 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 73.5 โดยเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y} = 0.846 + 0.140 (\text{กำหนดบทบาท}) + 0.143 (\text{พัฒนาตนเอง}) + 0.135 (\text{การติดต่อสื่อสารที่ดี})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.160 (\text{กำหนดบทบาท}) + 0.207 (\text{พัฒนาตนเอง}) + 0.200 (\text{การติดต่อสื่อสารที่ดี})$$

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายทั้ง 3 คน พบว่า ได้ให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ด้านกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน และด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานมากที่สุด

สรุปผลการทดสอบจากสมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า คุณสมบัติการทำงานเป็นทีมอย่างน้อยสองด้านที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เมื่อวิเคราะห์ผลแล้วพบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ (การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ในส่วนผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถามของตัวอย่าง ในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ภายใต้ข้อคำถามที่ผู้ศึกษากำหนดไว้ มีผู้ตอบจำนวนทั้งสิ้น 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.76 สามารถสรุปผลได้ดังตาราง 4.27

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ปัญหา	การเสนอแนะ
<b>คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม</b>	
<p>1. ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก อย่างสมดุลและชัดเจน</p> <p>- ในบางส่วนงานควรกำหนดบทบาทหน้าที่ ของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสม ตามศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมทั้งสอดคล้องกับความถนัดหรือใช้งาน ให้ถูกกับคน</p>	<p>- บางส่วนเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถทำงาน ได้ในทุกตำแหน่ง แต่จะสามารถทำงานได้ดีที่สุด เพียง 1 หรือ 2 ตำแหน่งเท่านั้น</p> <p>- ควรกระจายงานให้เหมาะสมกับอัตรากำลัง ตามสถานการณ์ เช่น นำบุคลากรส่วนอื่นมาเป็น ฝ่ายสนับสนุนเพิ่มเติม</p>
<p>2. ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมาย ที่เห็นพ้องต้องกัน</p> <p>- สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายค่อนข้างน้อย</p>	<p>- ในการปฏิบัติการกิจแต่ละครั้ง ควรมีการ ประชุมร่วมกันและวางแผนปฏิบัติงานก่อน ปฏิบัติงานจริงทุกครั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พร้อมทั้งสามารถถามในข้อสงสัยได้ เพื่อทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ป้องกัน การหลงประเด็นในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย</p>
<p>3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า</p> <p>- สมาชิกทีมไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น วิจารณ์เรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นภายในทีม รวมทั้ง ไม่กล้าพูดความจริงต่ออีกฝ่ายซึ่งหน้า</p>	<p>- ควรสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสแสดง ความคิดเห็นหรือบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นผลดีกับ การทำงานเป็นทีมมากขึ้น ลดปัญหาการเข้าใจผิด และผิดใจกันได้</p>

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน</p> <p>- บางทีมหรือบางส่วนงานยังมีการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกันค่อนข้างน้อยมาก ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนและไว้วางใจเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มคนสนิท</p>	<p>- ควรจัดกิจกรรมเป็นการภายในเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและเกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน เนื่องจากหากทำงานรวมกันแล้วแต่ไม่สามารถไว้วางใจกันได้ การทำงานเป็นทีมนั้นก็เกิดความยากลำบากเป็นผลให้เกิดความระแวงกันเองภายในทีม</p>
<p>5. ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์</p> <p>- บางส่วนงานเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมจะไม่แก้ไขโดยทันที จนทำให้ยากต่อการขจัดปัญหานั้น</p>	<p>- เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม ต้องร่วมมือกันหาหนทางบรรเทาความขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกพูดคุยอย่างประนีประนอมเป็นกลาง</p> <p>- ปรับความเข้าใจกันทันทีเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้งนั้นร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองขึ้น พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและสุดความสามารถ</p>
<p>6. ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม</p> <p>- บางภารกิจสมาชิกไม่มีบทบาทในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจเท่าที่ควร ส่วนใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้าและผู้บริหารเท่านั้นที่กำหนดกระบวนการทำงานหรือมีอำนาจในการตัดสินใจ</p>	<p>- ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีการวางแผนและตัดสินใจก่อนปฏิบัติงานจริงร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในทีมอาจจะมีความคิดเห็นต่างไปจากหัวหน้าทีม และอาจได้มาซึ่งวิธีการกระบวนการทำงานแบบใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารและหัวหน้าทีมต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ</p>

## ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>7. ด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม</p> <p>- ผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าทีมส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ส่วนน้อย ควรเพิ่มภาวะผู้นำที่ดี</p>	<p>- ผู้นำที่ดีควรควรมีลักษณะกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ที่ชัดเจนและเด็ดขาดอย่างมีเหตุผล มีความเป็น ผู้นำสูงรวมทั้งมีทัศนวิสัยกว้างไกล มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถมาก พร้อมมีความเข้าใจ สมาชิกในทีมทุกคน รวมทั้งมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ที่ดีให้กับทีม โดยเฉพาะควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยึดความคิดของตัวเอง เป็นใหญ่</p>
<p>8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน</p> <p>- มีการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน หลังเสร็จสิ้นภารกิจค่อนข้างน้อย</p>	<p>- เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจทุกครั้งควรมีการประชุม สรุปผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการทบทวนและ ตรวจสอบผลการปฏิบัติที่ผ่านมา หรือหากผลการ ปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ร่วมกันคิด กระบวนการหรือวิธีแก้ปัญหามา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา รูปแบบเดิม คาดว่าหากมีการประชุมสรุปผล ทบทวนผลงานแล้วนั้น จะส่งผลให้ผลการ ปฏิบัติงานครั้งต่อไปดีขึ้นอีกด้วย</p>
<p>9. ด้านการพัฒนาตนเอง</p> <p>- บุคลากรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ไม่ทั่วถึง จะอยู่ในลักษณะส่งตัวแทนไปอบรมและ นำมาถ่ายทอดสู่สมาชิกคนอื่นๆ</p> <p>- บางหลักสูตรฝึกอบรมมีหัวข้อและเนื้อหา ยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้ไม่สามารถ นำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้ดีเท่าที่ควร</p>	<p>- ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมการ ฝึกอบรมอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ และหากสามารถพัฒนารูปแบบการ อบรมให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์จะทำให้บุคลากร มีความสะดวกในการเข้ารับการอบรมมากขึ้น</p> <p>- ควรเพิ่มการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ความสามารถบุคลากรในหัวข้อ หลักสูตรที่ เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะด้านการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยรูปแบบต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>



## ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>10. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม</p> <p>- ปัจจุบันมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในภาพรวมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีอยู่แล้ว แต่สามารถเพิ่มให้ดียิ่งขึ้นไปได้</p>	<p>- เพิ่มกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ให้มากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่าถ้ามีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดี ใช้ความไม่เป็นทางการ ความสนิทสนมจะเป็นผลให้การประสานงานในการปฏิบัติภารกิจสำเร็จได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>- ในบางกลุ่มที่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างควรจัดให้มีการเปิดใจคุยกัน โดยมีคนกลางในการรับฟังปัญหานั้น พร้อมทั้งช่วยไกล่เกลี่ยเพื่อบรรเทาปัญหาจนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอีกครั้ง</p>
<p>11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี</p> <p>- บุคลากรบางคนยังมีการสื่อสารแบบทางเดียว</p>	<p>- ทุกคนควรมีการสื่อสารแบบ 2 ทางโดยทั้งเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี โดยเมื่อเป็นผู้พูดควรใช้คำพูดด้วยถ้อยคำที่ดี ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และเมื่อเป็นผู้ฟังต้องเปิดใจรับฟังผู้อื่นโดยปราศจากอคติ และนำมาคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล</p> <p>- ควรมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพิ่มมากขึ้น</p>

## ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<b>ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน</b>	
1. การปรับตัว	
- ไม่พบปัญหาด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก	- สำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานจะใช้ความพยายามในการปรับตัว เพราะในองค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายกลุ่มวัย แต่พร้อมที่จะเรียนรู้กับให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและรูปแบบงานใหม่ๆอยู่เสมอ
2. การบรรลุเป้าหมาย	
- ไม่พบปัญหาด้านการบรรลุเป้าหมาย	- การปฏิบัติงานที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นมีการวางแผนกระบวนการทำงานที่ดี การปฏิบัติต้องมีประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และตรวจสอบผลงานเสมอ
3. การบูรณาการ	
- แต่ละส่วนงานมีลักษณะงานและบุคลากรภายใต้ส่วนงานนั้นๆที่มีความแตกต่างกัน	- ปัจจุบันต้องพึ่งการบูรณาการเป็นอย่างมากเพราะการปฏิบัติงานยากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ดังนั้น เมื่อบูรณาการทำงานร่วมกันต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ เปิดใจ ยอมรับและเข้าใจถึงความแตกต่างของจุดเด่นและจุดด้อยของส่วนงานนั้นๆ
4. รักษาแบบแผนวัฒนธรรม	
- ไม่พบปัญหาของประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	- บุคลากรรุ่นพี่ควรถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้กับรุ่นน้อง เช่น การรักษาความลับทางด้านความมั่นคงของประเทศไทยถือเป็นความลับสุดยอด ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>5. คุณภาพงาน</p> <p>- บางส่วนงานมีการตรวจสอบคุณภาพของงาน ค่อยข้างน้อย โดยเฉพาะด้านงานเอกสาร ส่งผลให้บางกรณีเกิดความผิดพลาดและต้องแก้ไขบ่อยครั้ง จึงทำให้เกิดความล่าช้า</p>	<p>- ควรมีการตรวจสอบคุณภาพงานเป็นช่วงๆ หรือสุ่มตรวจ โดยเฉพาะด้านงานเอกสาร เน้นความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว</p>
<p>6. ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร</p> <p>- บางส่วนงานมีในการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่าค่อนข้างน้อย</p>	<p>- ควรต้องมีมาตรการด้านการใช้ทรัพยากรอย่าง ชัดเจน และพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับประโยชน์ หลังเสร็จสิ้นภารกิจ พร้อมทั้งควรนำเทคโนโลยี ต่างๆเข้ามาใช้เพื่อลดความยุ่งยาก เพิ่มความ รวดเร็ว ประหยัด</p>
<p>7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>- ปัจจุบันผู้บริหารและผู้ใช้ข่าวมีความพึงพอใจ ในผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>- ในอนาคตควรเพิ่มผลผลิตด้านการข่าวให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ความลงลึกและความละเอียดของข้อมูลเพื่อ การขยายผลในภารกิจต่อไป</p>
<p>8. เวลา</p> <p>ไม่พบปัญหาของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลา</p>	<p>- งานด้านการข่าวต้องมีความรวดเร็ว ตรงต่อ เวลา ทันการณ์ เนื่องจากสถานการณ์สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา</p>

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปราย
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 1.1.3 เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

##### 1.2 สมมติฐานการศึกษา

- 1.2.1 บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง
- 1.2.2 ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับสูง
- 1.2.3 คุณสมบัตินการทำงานเป็นทีมอย่างน้อยสองด้านที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 1.3 วิธีการดำเนินการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะและแนวทางในการสร้างการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่า IOC เท่ากับ 0.960 จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 0.973

### 1.4 ผลการศึกษา

การนำเสนอสรุปการศึกษา ผู้ศึกษาขอนำเสนอเป็นภาพรวม และข้อสรุปผลการศึกษาที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ ดังนี้

**1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (55.94%) อายุระหว่าง 26- 30 ปี (27.72%) มีอายุการปฏิบัติงาน 1-5 ปี (40.59%) และสังกัดภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ (50.00%)

**1.4.2 ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม** ความคิดเห็นของตัวอย่างต่อระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้

1) ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) และการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

2) ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) และสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ )

3) ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเต็มใจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกในทีม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) และการให้ความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมทุกคนกับการได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากสมาชิกในทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.25$ )

4) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เพื่อนำมาปรับใช้และร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมทุกคน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

5) ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำเอาผลจากการทบทวนการปฏิบัติงานมาปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) และการตรวจสอบและทบทวนผลการปฏิบัติทั้งในระหว่างและหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$ )

6) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยความสามารถถ่ายทอดข้อมูลด้วยการพูด เขียน ทำทาง สัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) และทีมงานมีการสื่อสารแบบสองทาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

7) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ )

8) ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทีมปฏิบัติงานของมีการตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด กับการตัดสินใจของทีมทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น คล่องตัว อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันและสูงสุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) และการตัดสินใจของทีมงานถูกต้องและเหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ )

9) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าทีมมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) และทีมงานสามารถเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.02$ )



10) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อมแก้ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) และความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น วิจาร์ณและทัศนคติของตนเองได้อย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ )

11) ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีโอกาส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) การได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ )

**1.4.3 ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน** ความคิดเห็นของตัวอย่างต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้

1) ด้านการบูรณาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) และงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกันกับสำนัก/กองอื่นๆ ประสบผลสำเร็จด้วยดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

2) ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การอย่างประหยัดและเป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) การนำทรัพยากรที่มีมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

3) ด้านการบรรลุเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิถี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) และการยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ )

4) ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพยายามรักษาเอกลักษณ์การปฏิบัติงานขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) และการปฏิบัติตัวตามค่านิยมขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

5) ด้านเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทั้งสองข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตรงตามเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.27$ ) และการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามภารกิจในเวลารวดเร็วและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.22$ )

6) ด้านคุณภาพงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.25$ ) การมีผลปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.23$ )

7) ด้านการปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพร้อมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) และการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ )

8) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) และผู้บริหารมีความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.02$ )

#### 1.4.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

1) ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) และผลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมขององค์กรอยู่ในระดับมากซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1

2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) และผลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2

3) คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig < 0.05) จึงสามารถสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมอย่างน้อย 1 คุณลักษณะ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ ได้แก่ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

## 1.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.1 สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ปัญหา	การเสนอแนะ
<b>คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม</b>	
<p>1. ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก</p> <p>อย่างสมดุลและชัดเจน</p> <p>- ในบางส่วนงานควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสมตามศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมทั้งสอดคล้องกับความถนัดหรือใช้งานให้ถูกกับคน</p>	<p>- บางส่วนเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้ในทุกตำแหน่ง แต่จะสามารถทำงานได้ดีที่สุดเพียง 1 หรือ 2 ตำแหน่งเท่านั้น</p> <p>- ควรกระจายงานให้เหมาะสมกับอัตรากำลังตามสถานการณ์ เช่น นำบุคลากรส่วนอื่นมาเป็นฝ่ายสนับสนุนเพิ่มเติม</p>
<p>2. ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน</p> <p>- สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายค่อนข้างน้อย</p>	<p>- ในการปฏิบัติภารกิจแต่ละครั้ง ควรมีการประชุมร่วมกันและวางแผนปฏิบัติงานก่อนปฏิบัติงานจริงทุกครั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย พร้อมทั้งสามารถถามในข้อสงสัยได้เพื่อทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ป้องกันการหลงประเด็นในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย</p>

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า</p> <p>- สมาชิกทีมไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น วิจารณ์เรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีม รวมทั้ง ไม่กล้าพูดความจริงต่ออีกฝ่ายซึ่งหน้า</p>	<p>- ควรสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นผลดีกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ลดปัญหาการเข้าใจผิดและผิดใจกันได้</p>
<p>4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน</p> <p>- บางทีมหรือบางส่วนงานยังมีการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกันค่อนข้างน้อยมาก ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนและไว้วางใจเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มคนสนิท</p>	<p>- ควรจัดกิจกรรมเป็นการภายในเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและเกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน เนื่องจากหากทำงานรวมกันแล้วแต่ไม่สามารถไว้วางใจกันได้ การทำงานเป็นทีมนั้นก็就会产生ความยากลำบากเป็นผลให้เกิดความระแวงกันเองภายในทีม</p>
<p>5. ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์</p> <p>- บางส่วนงานเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมจะไม่แก้ไขโดยทันที จนทำให้ยากต่อการจัดปัญหานั้น</p>	<p>- เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม ต้องร่วมมือกันหาหนทางบรรเทาความขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกพูดคุยอย่างประนีประนอม เป็นกลาง</p> <p>- ปรับความเข้าใจกันทันทีเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้งนั้นร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองขึ้น พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและสุดความสามารถ</p>

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>6. ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม</p> <p>- บางภารกิจสมาชิกไม่มีบทบาทในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจเท่าที่ควร ส่วนใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้าและผู้บริหารเท่านั้นที่กำหนดกระบวนการทำงานหรือมีอำนาจในการตัดสินใจ</p>	<p>- ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีการวางแผนและตัดสินใจก่อนปฏิบัติงานจริงร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในทีมอาจจะมีความคิดเห็นต่างไปจากหัวหน้าทีม และอาจได้มาซึ่งวิธีการกระบวนการทำงานแบบใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารและหัวหน้าทีมต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ</p>
<p>7. ด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม</p> <p>- ผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าทีมส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ส่วนน้อยควรเพิ่มภาวะผู้นำที่ดี</p>	<p>- ผู้นำที่ดีควรควรมีลักษณะกล้าคิด กล้าตัดสินใจที่ชัดเจนและเด็ดขาดอย่างมีเหตุผล มีความเป็นผู้นำสูงรวมทั้งมีทัศนวิสัยกว้างไกล มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถมาก พร้อมมีความเข้าใจสมาชิกในทีมทุกคน รวมทั้งมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับทีม โดยเฉพาะควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยึดความคิดของตัวเองเป็นใหญ่</p>

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>8. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและ วิธีในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน หลังเสร็จสิ้นภารกิจค่อนข้างน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจทุกครั้งควรมีการประชุม สรุปผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการทบทวนและ ตรวจสอบผลการปฏิบัติที่ผ่านมา หรือหากผลการ ปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ร่วมกันคิด กระบวนการหรือวิธีแก้ปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา รูปแบบเดิม คาดว่าหากมีการประชุมสรุปผล ทบทวนผลงานแล้วนั้น จะส่งผลให้ผลการ ปฏิบัติงานครั้งต่อๆ ไปดีขึ้นอีกด้วย</li> </ul>
<p>9. ด้านการพัฒนาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ไม่ทั่วถึง จะอยู่ในลักษณะส่งตัวแทนไปอบรมและ นำมาถ่ายทอดสู่สมาชิกคนอื่นๆ</li> <li>- บางหลักสูตรฝึกอบรมมีหัวข้อและเนื้อหา ยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้ไม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง ได้ดีเท่าที่ควร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมการ ฝึกอบรมอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ และหากสามารถพัฒนารูปแบบการ อบรมให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์จะทำให้บุคลากร มีความสะดวกในการเข้ารับการอบรมมากขึ้น</li> <li>- ควรเพิ่มการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ความสามารถบุคลากรในหัวข้อ หลักสูตรที่ เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะด้านการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยรูปแบบต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>



## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>10. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม</p> <p>- ปัจจุบันมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในภาพรวมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีอยู่แล้ว แต่สามารถเพิ่มให้ดียิ่งขึ้นไปได้</p>	<p>- เพิ่มกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ให้มากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่าถ้ามีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดี ใช้ความไม่เป็นทางการ ความสนิทสนมจะเป็นผลให้การประสานงานในการปฏิบัติภารกิจสำเร็จได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>- ในบางกลุ่มที่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างควรจัดให้มีการเปิดใจคุยกัน โดยมีคนกลางในการรับฟังปัญหานั้น พร้อมทั้งช่วยไกล่เกลี่ยเพื่อบรรเทาปัญหาจนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอีกครั้ง</p>
<p>11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี</p> <p>- บุคลากรบางคนยังมีการสื่อสารแบบทางเดียว</p>	<p>- ทุกคนควรมีการสื่อสารแบบ 2 ทางโดยทั้งเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี โดยเมื่อเป็นผู้พูดควรใช้คำพูดด้วยถ้อยคำที่ดี ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และเมื่อเป็นผู้ฟังต้องเปิดใจรับฟังผู้อื่นโดยปราศจากอคติ และนำมาคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล</p> <p>- ควรมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพิ่มมากขึ้น</p>

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<b>ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน</b>	
1. การปรับตัว - ไม่พบปัญหาด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก	- สำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานจะใช้ความพยายามในการปรับตัว เพราะในองค์กรมีบุคลากรที่หลากหลาย กลุ่มวัย แต่พร้อมที่จะเรียนรู้กับให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและรูปแบบงานใหม่ๆ อยู่เสมอ
2. การบรรลุเป้าหมาย - ไม่พบปัญหาด้านการบรรลุเป้าหมาย	- การปฏิบัติงานที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นมีการวางแผนกระบวนการทำงานที่ดี การปฏิบัติต้องมีประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และตรวจสอบผลงานเสมอ
3. การบูรณาการ - แต่ละส่วนงานมีลักษณะงานและบุคลากร ภายใต้งานส่วนนั้นๆที่มีความแตกต่างกัน	- ปัจจุบันต้องพึ่งการบูรณาการเป็นอย่างมากเพราะ การปฏิบัติงานยากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ดังนั้น เมื่อบูรณาการทำงานร่วมกันต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ เปิดใจ ยอมรับและเข้าใจถึงความแตกต่างของจุดเด่นและจุดด้อยของส่วนงานนั้นๆ
4. รักษาแบบแผนวัฒนธรรม ไม่พบปัญหาของประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	- บุคลากรรุ่นพี่ควรถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับรุ่นน้อง เช่น การรักษาความลับทางด้านความมั่นคงของเป็นประเทศถือเป็นความลับสุดยอด ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	การเสนอแนะ
<p>5. คุณภาพงาน</p> <p>- บางส่วนงานมีการตรวจสอบคุณภาพของงาน ค่อยข้างน้อย โดยเฉพาะด้านงานเอกสาร ส่งผลให้บางกรณีเกิดความผิดพลาดและต้องแก้ไขบ่อยครั้ง จึงทำให้เกิดความล่าช้า</p>	<p>- ควรมีการตรวจสอบคุณภาพงานเป็นช่วงๆ หรือสุ่มตรวจ โดยเฉพาะด้านงานเอกสาร เน้นความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว</p>
<p>6. ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร</p> <p>- บางส่วนงานมีในการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่าค่อนข้างน้อย</p>	<p>- ควรต้องมีมาตรการด้านการใช้ทรัพยากรอย่าง ชัดเจน และพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับประโยชน์ หลังเสร็จสิ้นภารกิจ พร้อมทั้งควรนำเทคโนโลยี ต่างๆเข้ามาใช้เพื่อลดความยุ่งยาก เพิ่มความ รวดเร็ว ประหยัด</p>
<p>7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>- ปัจจุบันผู้บริหารและผู้ใช้ข่าวมีความพึงพอใจ ในผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>- ในอนาคตควรเพิ่มผลผลิตด้านการข่าวให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ความลงลึกและความละเอียดของข้อมูลเพื่อการ ขยายผลในภารกิจต่อไป</p>
<p>8. เวลา</p> <p>ไม่พบปัญหาของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลา</p>	<p>- งานด้านการข่าวต้องมีความรวดเร็ว ตรงต่อ เวลา ทันการณ์ เนื่องจากสถานการณ์สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา</p>

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา “คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 2.1 ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน สามารถเรียงตามระดับความคิดเห็นและพิจารณารายชื่อพบว่า

1) ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในองค์การอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีหลักการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับส่วนงานต่างๆ สอดคล้องกับลักษณะผู้นำที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านการมีทักษะในการชี้ให้สมาชิกที่มรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง คือ ผู้นำต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม เช่น การกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้รู้อย่างทั่วถึง ชี้ให้สมาชิกรู้บทบาท และสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีอีกด้วย

2) ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะ สมาชิกทีมปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดี ความสามารถและร่วมมือ ร่วมใจกัน ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับลักษณะสมาชิกทีมที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวคือ สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับลักษณะสมาชิกทีมที่ดี ด้านให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ กล่าวคือ ไม่มีงานใดที่สามารถสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนอาศัยการร่วมมือกันของสมาชิกให้งานแล้วเสร็จ ดังนั้น สมาชิกที่ดีต้องให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยไม่เพิกเฉย และเมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมมือกันหาหนทางบรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีการพูดคุย รับฟัง ประนีประนอมอย่างเป็นกลางที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งภายในทีมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 69-71) ในลักษณะประนีประนอมหรือถอนหลังคนละครั้งทาง เพื่อลดความกดดันและตอบสนองแนวคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจร่วมกันโดยเปิดใจรับฟัง ข้อแตกต่างทางความคิดแล้วนำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกัน เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิกทีม

3) ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นเพราะภายในทีมมีการช่วยเหลือ ร่วมมือ และสนับสนุนกันอย่างเต็มที่ ไว้วางใจ เชื่อมั่นซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสมาชิกในทีมที่ดี ด้านการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และด้านการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวคือ สมาชิกต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจแก่สมาชิก โดยทำงานเต็มศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเอง และเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่เพิกเฉย ซึ่งหากสมาชิกมีการสนับสนุน ร่วมมือและไว้วางใจกันเป็นอย่างดีนั้น จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

4) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย บุคลากรอยู่กันแบบเป็นครอบครัว หรือรุ่นพี่รุ่นน้องซึ่งมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี ส่งผลให้บรรยากาศในการปฏิบัติดี ผ่อนคลายตามไปด้วยและทำให้การประสานงานในบางกรณีมีความรวดเร็วมากขึ้น สอดคล้องกับลักษณะของสมาชิกในทีมที่ดี ด้านการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ ความใกล้ชิด เป็นผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี

5) ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

6) ด้านการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่จากการเสนอแนะควรเพิ่มให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารแบบสองทางเป็นผู้พูด ผู้ฟังที่ดี และส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการสื่อสารของ กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2562, น. 239) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนเป็นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับที่สูงกว่า ซึ่งผู้บริหารจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบการตัดสินใจในการสั่งการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติระดับต่ำกว่าซึ่งเป็นปฏิบัติงานจริง สัมผัสกับปัญหาอุปสรรคโดยตรงได้แสดงความคิดเห็น และทำให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงซึ่งควรได้รับการแก้ไข อาจอยู่ในรูปของการสื่อสารด้วยคำพูดและสื่อสารแบบมาเป็นทางการ เพื่อความรวดเร็วยิ่งขึ้น

7) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าทีมกำหนดและแจ้งวัตถุประสงค์ให้สมาชิกในทีมทราบก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างชัดเจน สอดคล้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ในส่วนผู้นำทีม ด้านการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) คือผู้นำทีมจะต้องศึกษากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเป็นนโยบาย และกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สมาชิกทีมได้รับรู้ที่ชัดเจน แต่สมาชิกยังมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับปานกลาง ซึ่งควรเพิ่มการ

มีส่วนร่วมของสมาชิกโดยให้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายมากขึ้น และควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนก่อนปฏิบัติงานจริงทุกครั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการถามในข้อสงสัยเพื่อทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน จะเป็นผลดีกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีมของ เสน่ห์ จัยโต (2559, น. 139-142) ในส่วนของสมาชิกทีมงานที่ดีต้องมีส่วนร่วม (participation) ในกิจกรรมทุกๆ เรื่อง เช่น การประชุม ระดมสมอง และกิจกรรมกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

8) ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะสมาชิกในทีมมีการตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด ทำให้งานมีความราบรื่น คล่องตัว แต่ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกที่ร่วมวางแผน ตัดสินใจก่อนปฏิบัติงานจริงร่วมกันไม่ใช่เพียงหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเท่านั้น ซึ่งอาจจะได้มาซึ่งวิธีการหรือกระบวนการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรรณพิตรา เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนัก เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

9) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าทีมส่วนใหญ่มีภาวะความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ควรเพิ่มการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับทีมและสนับสนุนให้ทุกๆ คนมีส่วนร่วมมากขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับ ลักษณะผู้นำทีมที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งเป็น 1 ใน 9 ลักษณะผู้นำทีมที่ดี กล่าวคือ หัวหน้าทีมต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด คือการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสรุปความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้ทีมนำข้อมูลไปคิดและตัดสินใจ และสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีม ด้านผู้นำทีมของเสน่ห์ จัยโต (2559, น. 139-142) กล่าวคือ ผู้นำต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ที่ให้มวลสมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในการคิดร่วมกันทำ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรรณพิตรา เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนัก เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก

10) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรรณพิตรา เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ



กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมธิการ 3 สำนักเลขาธิการสภาพผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก

11) ด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ซึ่งจากข้อเสนอแนะควรเพิ่มการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ควรเพิ่มรูปแบบการอบรมในระบบออนไลน์แทนการเดินทางไปอบรมด้วยตนเอง เนื่องจากปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของ PMQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 119-123) กล่าวคือ องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน รวมถึงการเข้าถึงความรู้นั้นต้องเข้าถึงได้ง่าย

ทั้งนี้ สามารถสรุปอภิปรายของคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวค่อนข้างมากหรือผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านจะพบว่าการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.37 (อยู่ในระดับมากที่สุด) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 และด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.08 (อยู่ในระดับมาก) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 หรือผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าบุคลากรแต่ละคนได้รับการพัฒนาที่ไม่สม่ำเสมอและความรู้หรือเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นผลให้ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

## 2.2 ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับมากที่สุด

1) ด้านการบูรณาการ อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ควรเปิดใจยอมรับความแตกต่าง ในด้านรูปแบบการทำงานของแต่ละฝ่าย/สำนัก พร้อมทั้งลักษณะบุคลากรที่มีแตกต่างกันตามลักษณะสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของทำงานเป็นทีม ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านคุณสมบัติสมาชิกในทีมที่ดีต้องมีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นใหม่ กล่าวคือ ในการทำงานต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของสมาชิกที่หลากหลาย การเปิดใจรับความคิดเห็นใหม่จะส่งผลให้การผลงานงานเกิดความสำเร็จได้อย่างง่ายและรวดเร็ว และด้านการยอมรับ

ความแตกต่าง เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านอุปนิสัย ศักยภาพ อายุ เพศ ดังนั้น สมาชิกจึงต้องเปิดใจยอมรับในความแตกต่างและมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2) ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร อยู่ในระดับมากที่สุดแต่ผู้บริหารยังต้องการให้องค์กรเป็น “smaller but smarter” คือ เป็นองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม หรือจำนวนบุคลากรไม่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นและใช้ทรัพยากรด้านต่างๆอย่างคุ้มค่าที่สุด แต่องค์กรนี้ต้องมีสมรรถนะสูงอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562, น. 140-141) ด้านการลดความสูญเสยหรือ Lean Government เป็นแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสยทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาสั้นลง ซึ่งมีต้นแบบมาจาก Lean Thinking ของ Jeffrey Liker พร้อมทั้งมีประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นส่วนช่วยให้ลดการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น เช่น การส่งเอกสารทั่วไปหรือหนังสือเวียนทางระบบไลน์ เพื่อประหยัดการใช้ทรัพยากรกระดาษ

3) ด้านการบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรความมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิธี และยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงานคือการได้มาซึ่งข้อมูล และข่าวสารด้านความมั่นคงต่างๆ โดยใช้วิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะการหาข่าวทางเปิดและการหาข่าวทางลับ พร้อมทั้งนึกถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวมสอดคล้องกับบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) (เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์, 2547, น. 12-14) เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม

4) ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีลักษณะการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดรูปแบบการทำงานหรืออัตลักษณ์ขององค์กรจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

5) ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก เพราะงานด้านการข่าวได้ยึดถือเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องเหตุการณ์ต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องรวบรวม รายงานและสรุปการปฏิบัติในเวลาที่ย่ำกัด เพื่อนำข้อมูลไปประเมินสถานการณ์ในลำดับถัดไป และนำไปประกอบกับการตัดสินใจในการสั่งการหรือการประเมิน คาดการณ์สถานการณ์เพื่อรับมือ ป้องกันกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำงานแข่งกับเวลาอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกำหนดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของสำนักวิจัยและพัฒนาการระบบราชการงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, น. 11-12) ที่ตัวชี้วัดด้านเวลา มุ่งเน้นความรวดเร็วและทันการณ์

6) ด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะ ผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย รวดเร็ว ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐาน สอดคล้องกับองค์ประกอบการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 1 ใน 4 ประการของ Peterson and Plowman (1953, p. 47) ที่กล่าวว่า คุณภาพงานที่สูงคือ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และยังสอดคล้องกับตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบราชการงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, น. 11-12) กล่าวว่า การพิจารณาคุณภาพของงาน ได้แก่ ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงานและตรงตามมาตรฐานของงาน

7) ด้านการปรับตัว อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความพร้อมพร้อมที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แต่ส่วนใหญ่จะปรับตัวกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าซึ่งต้องอาศัยเวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จีรภัทร์ สุวรรณพุ่ม (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลการปฏิบัติ พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมาก

8) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารและผู้ใช้ข่าว

ทั้งนี้ สามารถสรุปอภิปรายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติในภาพรวมได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (อยู่ในระดับมากที่สุด) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวค่อนข้างมากหรือผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับส่วนงานอื่นๆ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความขัดแย้ง ซึ่งสามารถจะก่อให้เกิดความประสพผลสำเร็จด้วยดี และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีค่าเท่ากับ 4.12 (ระดับมาก) อาจเป็นเพราะระดับผู้บริหารหรือผู้ใช้ข่าวมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ควรเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้มีความละเอียด ชัดเจน จนทำให้ผู้บริหารและผู้ใช้ข่าวเกิดความประทับใจมากยิ่งขึ้นในการกิจต่อๆ ไป

### 2.3 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ ได้แก่ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.735 สามารถพยากรณ์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ร้อยละ 73.5 อาจจะเป็นเพราะ เมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของสมาชิกและระบุชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไรในทีม ทำให้สมาชิกทุกคนทราบว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร ทั้งแสดงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเอง และการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกับคนอื่น ๆ ในทีม เมื่อพิจารณาการพัฒนาตนเองพบว่า มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมทั้งหมด 11 ด้าน ดังนั้นสำนักข่าวกรองแห่งชาติควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือสมาชิกทีมให้ได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับจตุรงค์ ศรีวังสุวรรณ (2558, น. 160) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยองค์การมีรูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม และการให้การศึกษา รวมทั้งสร้างประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสมรรถนะ โดยเฉพาะด้านการศึกษาค้นคว้าความรู้จากองค์ความรู้ภายในองค์การ เนื่องจากสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์การภาครัฐที่ภารกิจ อำนาจหน้าที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และเด่นชัด พร้อมทั้งเป็นองค์การที่ต้องรักษาความลับด้านความมั่นคงของชาติ ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากที่จะหาวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่นเข้ามาให้ความรู้ หรือเน้นเรียนรู้จากประสบการณ์จากรุ่นพี่ ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์กับบุคลากรรุ่นหลังพร้อมทั้งให้มีความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ผ่านปฏิบัติงานจริงซึ่งสอดคล้องกับ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2548 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น. 171) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง CE (Concrete Experience) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง อาศัยการสังเกต ไตร่ตรอง และศึกษางานจากรุ่นพี่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีทักษะประสบการณ์ในระดับสูงและนำมาเป็นแบบอย่าง และยังสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ประสิทธิ์ งามอาจตระกูล (2559, น. 56 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองทูน, 2562, น. 104) ที่กล่าวถึง การพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง ลงมือทำด้วยตนเองทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาจากรูปแบบเดิมที่เป็นการศึกษาในห้องเรียนหรือภาคทฤษฎีเปลี่ยนมาเป็นภาคปฏิบัติที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เกิดความเบื่อหน่าย ย่อม



ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นผลการปฏิบัติจะดีขึ้นตามไปด้วย หากสมาชิกไม่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่มีแต่เดิมอาจจะล้าสมัย หรือเกิดการหลงลืมความรู้ จึงต้องสนับสนุนให้สมาชิกได้รับความรู้ที่ทันสมัย รวมทั้งทบทวนความรู้ที่มีอยู่เสมอ ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีเมื่อปฏิบัติงานจริงภายในทีมต้องมีการติดต่อสื่อสารกันภายในทีมทั้งหัวหน้าทีมกับสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น ทั้งนี้แม้สมาชิกทีมจะปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถแล้ว แต่ในทีมมีการสื่อสารที่ติดขัด ไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว หรือเกิดการสื่อสารผิดพลาด อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ต้องวัตถุประสงค์และไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งผลการปฏิบัติอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายที่มีความคิดเห็นว่าการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจนเป็นหนึ่งในสามคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคั้งนี้

3.1.1 ด้านความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้า ควรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ วิจัยการปฏิบัติ หรือกล้าที่จะบอกถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ โดยปลูกฝังเรื่องการบอกถึงปัญหาและอุปสรรคนั้นเป็นเรื่องที่ดี ไม่ใช่สิ่งที่ผิด เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาด ปัญหา อุปสรรคและจุดอ่อนของทีม เพื่อหาหนทางแก้ไขหรือเตรียมการรับมือกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และลดจุดอ่อนเสริมให้ทีมมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นด้วย

3.1.2 ด้านการพัฒนาตนเอง สำนักข่าวกรองแห่งชาติควรจัดอบรมหรือสัมมนาที่เน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรเองเป็นหลัก เนื่องจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์และมีความจำเพาะเจาะจง เป็นเรื่องยากที่จะหาวิทยากรจากภายนอกมาอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรได้ ดังนั้น วิทยากรควรเป็นระดับผู้บริหารที่ผ่านประสบการณ์ทำงานมามาก มาถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับบุคลากรรุ่นหลัง พร้อมทั้งควรส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะได้ความรู้และประสบการณ์ไปพร้อมๆกัน โดยอาศัยบุคลากรรุ่นพี่ที่เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นผู้ชี้แนะรวมทั้งให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จะทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้นและเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เป็นผลให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับภารกิจอื่นๆในอนาคตได้ นอกจากนี้หลังจากการได้รับความรู้เหล่านั้นแล้ว ต้องมีการทบทวนความรู้และประเมินความรู้อย่างสม่ำเสมอ

เพื่อป้องกันการหลงลืมในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติมานาน ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ทุกเมื่อ

3.1.3 ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน หลังจากการปฏิบัติหรือหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจทุกครั้ง ควรมีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและทบทวนการทำงานที่ผ่านมามีปัญหา อุปสรรคจากจุดใดแล้วหาทางแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานนั้นร่วมกัน ทั้งนี้การประชุมหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจควรให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าร่วมประชุม ไม่ใช่เพียงหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารเท่านั้นที่ประชุมร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนเป็นผู้ปฏิบัติหน้างานจริง เห็นการเปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคและปัญหาที่ชัดเจน สามารถอธิบายสิ่งเหล่านั้นได้ดี

3.1.4 การติดต่อสื่อสารที่ดี ควรส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรระดับล่าง เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริง ได้เห็นและสัมผัสกับปัญหาและอุปสรรคโดยตรง สามารถบอกถึงปัญหาและอุปสรรคได้ดีที่สุด จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีการสื่อสารต่างๆ ไปถึงระดับผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการ พร้อมทั้งนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารนี้ไปประกอบกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เนื่องจากระดับผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานเองโดยตรง ต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ปฏิบัติจริงมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ควรเก็บข้อมูลจากบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติทุกคน เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และควรแยกเก็บข้อมูลเป็นแต่ละสำนัก/กอง ทั้ง 11 สำนัก และ 2 กอง ทำให้สามารถระบุถึงคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีมด้านใด ของสำนักกองไหนเพิ่มเติมให้มีสูงขึ้น หรือปรับลดลงตามความเหมาะสม

3.2.2 การเก็บข้อมูลสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ควรเพิ่มเป็นสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก/กอง เนื่องจากผู้บริหารแต่ละสำนัก/กอง มีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน อาจจะสามารถนำจุดเด่นของส่วนอื่นมาปรับใช้เพื่อลดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารของตนเองได้





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กัลยรัตน์ อีระชนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งส์ เฮ้าส์.
- จิรภัทร์ สุวรรณพุ่ม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาการรถไฟแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: เนชั่นโฮย์ 1954 จำกัด
- ชลิตา วรศิริ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ แขวงทางหลวงนครราชสีมา* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภรัตน์และนุกูล ชูทอง. (2559). *ประสิทธิผลองค์การ*. นนทบุรี: ไอที ออล พรีนซ์.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐนิน พรหมพัฒน์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักประชาสัมพันธ์ เขต 5 สุราษฎร์ธานี* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, นนทบุรี.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2552). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 2(2), 1-4.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2547). *KPI & Balanced Scorecard* กับการบริการงานภาครัฐ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 2(2), 12-14.
- ธนิศร ยืนยง. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อินทภาษา.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรณพิตร เสริมศรี. (2559). *การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักกรมธิการ 3 สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- พิทยา บวรพัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ความหมายของประสิทธิผล*. สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2563 จาก <https://dictionary.orst.go.th/>.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ลูกซ์, ริชาร์ด, และบาร์ตเลตต์, คริสโตเฟอร์. (2561). *คัมภีร์ผู้จัดการ [MANAGER'S TOOLKIT]*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). (ณัฐยา สินตระการผล, ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้นท์.
- วรารณณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์.
- สำนักข่าวกรองแห่งชาติ. (2563). *เกี่ยวกับสำนักข่าวกรองแห่งชาติ*. สืบค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.nia.go.th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.สีพวิ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2563 จาก [https:// www.ocsc.go.th/pdf](https://www.ocsc.go.th/pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โพร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2563 จาก <http://office.dpt.go.th/>.
- สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. (2563). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 22 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพริ้นติ้ง.

สุวรรณมา พงษ์ม่วงพูล. (2558). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

เสนห์ จุ้ยโต. (2559). *องค์การสมัยใหม่ สู่องค์การสมรรถนะสูง (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

Peterson, E. & Plowman, G.E. (1953). *Business Organization and Management*. 3<sup>rd</sup> ed. I111: Irwin

Steers Richard M. (1997). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing.



ภาคผนวก





**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

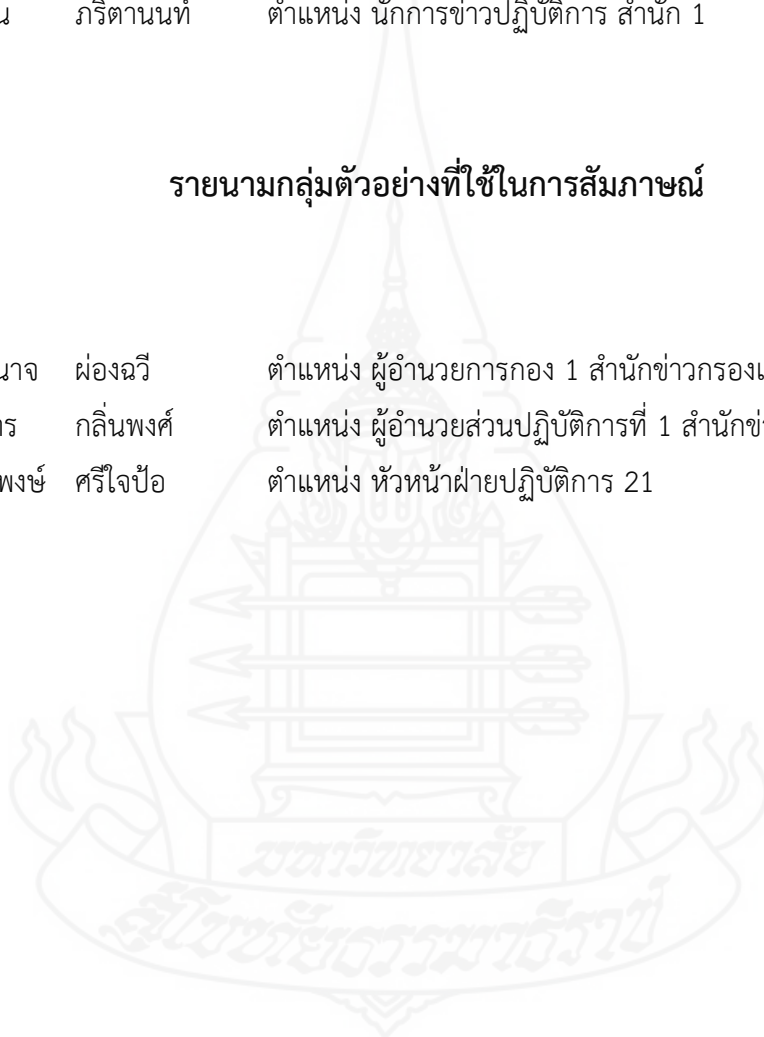


### รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. นายวิธาร กลิ่นพงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการที่ 1 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
2. นายประเสริฐ แสงเพชร ตำแหน่ง นักการข่าวปฏิบัติการ สังกัดกอง 1 และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการที่ 11
3. นายชีวิน ภริตานนท์ ตำแหน่ง นักการข่าวปฏิบัติการ สำนัก 1

### รายนามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. นายอำนาจ ฝ่องฉวี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง 1 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
2. นายวิธาร กลิ่นพงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการที่ 1 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
3. นายสมพงษ์ ศรีใจป้อ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ 21



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

### เรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช โดยขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อจากความรู้สึกที่แท้จริง  
คำตอบของท่านทุกข้อมีความสำคัญอย่างยิ่ง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาคุณลักษณะ  
การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรอง  
แห่งชาติ
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม
  - ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
  - ส่วนที่ 4 ปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอข้อมูล  
ในภาพรวมเท่านั้นไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ซึ่งจะ  
นำไปประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวดารารวรรณ ลีตเตอร์

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

#### 2. อายุ

1. ไม่เกิน 25 ปี

2. 26 – 30 ปี

3. 31 – 35 ปี

4. 36 – 40 ปี

5. 41 – 45 ปี

6. 46 – 50 ปี

7. 50 ปีขึ้นไป

#### 3. อายุการปฏิบัติงาน

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1 – 5 ปี

3. 6 – 10 ปี

4. 11 – 15 ปี

5. 16 – 20 ปี

6. มากกว่า 20 ปี

#### 4. สังกัด

1. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ

2. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ

3. ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิคและเครือข่าย

4. ภารกิจพัฒนามาตรฐานข่าวกรองและ รปภ.

5. ภารกิจบริหาร/อำนวยการ

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

**คำชี้แจง** 2.1 แบบสอบถามเป็นการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยสอบถาม 11 ด้าน คือ 1. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน 2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน 5. การให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม 7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม 8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน 9. การพัฒนาตนเอง 10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 11. การติดต่อสื่อสารที่ดี

2.2 โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้อย่างละเอียด และโปรดพิจารณาตามหัวข้อดังกล่าวว่า ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละหนึ่งคำตอบ

หมายเลข 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
หมายเลข 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
หมายเลข 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
หมายเลข 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
หมายเลข 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน</b>						
1	ท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี					
2	ในการทำงานเป็นทีมของท่านมีการแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน					
3	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน</b>						
4	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงาน					
5	หัวหน้าแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติให้ท่านทราบอย่างชัดเจน					
6	ท่านทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7	ท่านเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
<b>การเปิดเผยและการเผชิญหน้า</b>						
8	ท่านสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น วิจาร์ณ และทัศนคติของตนเองได้อย่างตรงไปตรงมา					
9	ท่านกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อมแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
10	ท่านสามารถบอกถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมให้กับสมาชิกทีมอย่างเปิดเผย					
<b>การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน</b>						
11	ท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกในทีม					
12	ท่านให้ความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมทุกคน					
13	ท่านได้รับความวางใจและเชื่อมั่นจากสมาชิกในทีม					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b>						
14	สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
15	ท่านพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี					
16	ท่านพยายามกระทำทุกทางเพื่อลดความขัดแย้งในทีมเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี					
17	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม ท่านจะบรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และเป็นกลางเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
<b>กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม</b>						
18	ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตัดสินใจร่วมกัน					
19	ทีมปฏิบัติงานของท่านมีการตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด					
20	ท่านคิดว่าการตัดสินใจของทีมงานถูกต้องและเหมาะสมแล้ว					
21	การตัดสินใจของทีมทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น คล่องตัว					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</b>						
22	หัวหน้าในทีมของท่านมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน					
23	หัวหน้าทีมของท่านสามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของสมาชิกมาใช้และมอบหมาย งานอย่างเหมาะสม					
24	ทีมงานสามารถเปลี่ยนผู้นำตามสถานการณ์ ที่เหมาะสมได้					
25	ผู้นำทีมของท่านสามารถแก้ไขและเสริมสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานได้					
26	ท่านมีไว้วางใจผู้นำทีมและความเชื่อมั่นว่าผู้นำ จะสามารถนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ					
<b>การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน</b>						
27	ท่านตรวจสอบและทบทวนผลการปฏิบัติทั้งใน ระหว่างและหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
28	ท่านนำเอาผลจากการทบทวนการปฏิบัติงาน มาปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ					
<b>การพัฒนาตนเอง</b>						
29	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ					
30	ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีโอกาส					
31	ท่านนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใน การปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความสัมพันธ์ที่ระหว่างกลุ่ม</b>						
32	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมทุกคน					
33	ท่านชื่นชอบและคิดว่าท่านมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานดี					
34	ท่านรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเพื่อนำมาปรับใช้และร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
<b>การสื่อสารที่ดี</b>						
35	ในทีมงานมีการสื่อสารแบบสองทาง					
36	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารกับสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเปิดเผย					
37	ท่านสามารถถ่ายทอดข้อมูล ด้วยการพูดเขียน ทำทาง สัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดี					

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** 3.1 แบบสอบถามเป็นการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยสอบถาม 8 ด้าน ได้แก่ 1. การปรับตัว 2. การบรรลุเป้าหมาย 3. การบูรณาการ 4. การรักษาแบบแผน 5. คุณภาพงาน 6. ความคุ้มค่าในการทรัพยากร 7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 8. เวลา

3.2 โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และโปรดพิจารณาตามหัวข้อดังกล่าวว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละหนึ่งคำตอบ

หมายเลข 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
หมายเลข 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
หมายเลข 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
หมายเลข 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
หมายเลข 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การปรับตัว</b>						
1	ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง และสามารถทำงานต่อไปจนบรรลุเป้าหมาย					
2	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี					
3	การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
4	ท่านสามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมไม่คุ้นชินได้เป็นอย่างดี					
5	ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
<b>การบรรลุเป้าหมาย</b>						
6	ท่านมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิถีเพื่อให้การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
7	ท่านยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติ					
8	ผลงานของท่านบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
9	ท่านคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเสมอ					
<b>การบูรณาการ</b>						
10	ท่านเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ					
11	ท่านสามารถทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่เกิดความขัดแย้ง					
12	งานที่ท่านได้ปฏิบัติร่วมกันกับสำนัก/กองอื่นๆ ประสบผลสำเร็จด้วยดี					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม</b>						
13	ท่านเข้าใจปรัชญาและอัตลักษณ์ขององค์การเป็นอย่างดี					
14	ท่านพยายามรักษาเอกลักษณ์การปฏิบัติงานขององค์การ					
15	ท่านปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การ					
16	ท่านมีความผูกพันกับองค์การ					
<b>คุณภาพงาน</b>						
17	ท่านมีผลปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย					
18	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐาน					
19	ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ					
<b>ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร</b>						
20	ท่านบำรุงรักษาพัสดุและครุภัณฑ์ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ					
21	ท่านนำทรัพยากรที่มีมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
22	ท่านใช้จ่ายงบประมาณขององค์การอย่างประหยัดและเป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้					
<b>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</b>						
23	ผู้บริหารมีความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
24	ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานต่อจากท่าน					
25	ผลการปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>เวลา</b>						
26	ท่านปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามภารกิจในเวลา รวดเร็วและเหมาะสม					
27	ท่านสามารถปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตรงตามเวลา ที่กำหนด					

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (คำถามปลายเปิด)**

การพัฒนา	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม</b>		
1. กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล และชัดเจน		
2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน		
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า		
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน		
5. การให้ความร่วมมือและจัด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์		
6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ที่ถูกต้องและเหมาะสม		
7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม		
8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและ วิธีในการทำงาน		
9. การพัฒนาตนเอง		
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี		

การพัฒนา	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงาน</b>		
1.การปรับตัว		
2.การบรรลุเป้าหมาย		
3.การบูรณาการ		
4.รักษาแบบแผนวัฒนธรรม		
5.คุณภาพงาน		
6.ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร		
7.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ		
8.เวลา		

### เนื้อหาการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

#### คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม

1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านใด ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากที่สุด
2. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันมีอุปสรรค/ ปัญหาหรือไม่ หากมีอุปสรรค/ ปัญหานั้นคืออะไร และมีแนวทางแก้ไขอุปสรรค/ ปัญหานั้นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจนขององค์กรอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม/ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันขององค์กรอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
5. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ขององค์กรอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
6. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ขององค์กรอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
7. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ขององค์กรอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร

8. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
9. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสมขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
10. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
11. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเอง ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
12. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกลุ่ม ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
13. ท่านคิดว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ขององค์การอยู่ในระดับใด / มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร

#### ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานใด มีความสำคัญมากที่สุด
2. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการปรับตัว ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
3. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมาย ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
4. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการบูรณาการ ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
5. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
6. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

7. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ขององค์การ อยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
8. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
9. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านเวลา ขององค์การอยู่ในระดับใด/ มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่/ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวดาราวรรณ ลีตเตอร์
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลราชวิถี กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต คณะอุตสาหกรรมเกษตร สาขาพัฒนาผลิตภัณฑ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558
สถานที่ทำงาน	สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยนักการข่าว

