

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร
กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors affecting employees teamwork in an organization:
A case study of the transfer of personnel from the Office of the Political
Development Council to merge with King Prajadhipok's Institute



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงาน ในองค์กรกรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภา พัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า
โดย	น.ส.มนฤดี ทองกำพร้าว
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

มนฤดี ทองกำพำ : เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กรกรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า. (Factors affecting employees teamwork in an organization:A case study of the transfer of personnel from the Office of the Political Development Council to merge with King Prajadhipok's Institute) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานของสถาบันพระปกเกล้า 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ Tuckman's Stage of Group Development Model แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมโดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สมมติฐานการวิจัยครั้งนี้มี 2 ข้อ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมที่แตกต่างกัน และปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าด้านใด ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสถาบันพระปกเกล้าจำนวน 157 คน ผู้ตอบกลับจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 62.42 มีการประมวลผลวิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) การทดสอบสมมติฐานโดยใช้เทคนิค T-test, F-test และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) ควบคู่กับการใช้วิธีศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก) ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานสถาบันพระปกเกล้า รวมจำนวน 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การสร้างความเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่สถานะของพนักงานที่มีการโอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง การสร้างความเป็นทีมกลับแตกต่างกัน 2) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม ในขณะที่ปัจจัยด้านความสำเร็จของทีม ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานที่ทำให้ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ว่าอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เกิดจากผลการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม การเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นต่าง ไม่มีการสื่อสารกันภายในทีมส่งผลให้บรรยากาศในทีมอึดอัด

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สนับสนุนกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ของพนักงาน นโยบายการบริหารขององค์กรต้องชัดเจน และองค์กรควรมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปบทเรียน

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282039224 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: teamwork

Monrudee Thongkampra : Factors affecting employees teamwork in an organization:A case study of the transfer of personnel from the Office of the Political Development Council to merge with King Prajadhipok's Institute. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

The purpose of this research was 1) to study factors affecting teamwork of King Prajadhipok's Institute's employees, 2) to study problems and obstacles on teamwork of King Prajadhipok's Institute's employees, and 3) to recommend proposed policy for teamwork development of King Prajadhipok's Institute's employees. The researcher has studied related documents, theories, and researches on concepts, components, success factors, and obstacles to teamwork, based on Tuckman's Stage of Group Development Model, Herzberg's Two-Factor Theory, and other relevant researches. There were two hypotheses, which were individual factors: gender, age, educational level, positioning level, duration of work, and status, affecting teamwork differently, and which studied factors of King Prajadhipok's Institute' employees affecting teamwork.

This research employed a mixed-method by using a questionnaire as a tool for collecting data. The sample group was 157 employees of the King Prajadhipok's Institute with 98 respondents or 62.42%. These are analyzed using frequency, percentage, T-test, F-test, multiple regression, and qualitative method (in-depth interview) of 10 key informants of the King Prajadhipok's Institute's middle-level executives and employees.

The result showed that 1) gender, age, educational level, positioning level, and duration of work, made no difference to teamwork, but there were differences in the employees who have been transferred from the Office of the Political Development; and 2) teamwork factors: career advancement, colleague relationship, and work environment affected teamwork, while team achievement, acceptance, job description, responsibility, policy and administration of the organization, command and supervision, and supervisor relationship do not affect teamwork. These results accorded with the interview have shown that the obstacles to teamwork were unfair evaluation, being taken advantage, offered different opinions, no communication among the team, as well as creating uncomfortable atmospheres.

For recommendation, the executives should build trust, promote and support career advancement, support friendship activities, create administrative policy, celebrate achievements, and offered lesson-learned practices.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า” สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูงในการตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาและให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จุลนี เทียนไทย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ต่างๆ แก่ผู้ศึกษา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์รวมทั้งตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่นที่ 52 ทุกท่าน รวมทั้งพี่ น้อง เพื่อนสนิท กัลยาณมิตรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาหลักสูตร

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติสนิทมิตรสหายทุกท่าน รวมไปถึงผู้มีพระคุณท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวในที่นี้ ในการสนับสนุนและเป็นกำลังใจทำให้ผู้ศึกษามีความมุ่งมั่นจนสามารถทำสารนิพนธ์เล่มนี้แล้วเสร็จสมตั้งใจปรารถนา

มนฤดี ทองกำพริ้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานเป็นทีม.....	10
2.2 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	13
2.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม.....	17
2.4 อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม.....	21

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	26
2.5.1 ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม	26
2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ	29
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	36
3.1 ประชากรในการวิจัย	36
3.2 สมมติฐานการวิจัย	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.6 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม	45
4.2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม	45
4.2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม	45
4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีม	53
4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	57
4.5 สรุปผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก	62
4.5.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง.....	62
4.5.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพพัฒนาการเมือง	65
4.5.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า	69
บทที่ 5 สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	75

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม	75
5.1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีม	78
5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน	80
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	81
5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับการสร้างความเป็นทีม	81
5.2.2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้ากับการสร้างความเป็นทีม ..	82
5.3 ข้อเสนอแนะ	83
5.3.1 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	83
5.3.2 ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ของพนักงาน	83
5.3.3 นโยบายการบริหารขององค์กรต้องชัดเจน	84
5.3.4 การเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทเรียน	84
บรรณานุกรม.....	85
ประวัติผู้เขียน.....	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ณ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2564.....	36
ตารางที่ 2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	40
ตารางที่ 3 การแสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ	42
ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ	43
ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา	43
ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	44
ตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง	44
ตารางที่ 8 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามสถานะ	45
ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม	46
ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านความสำเร็จของทีม.....	47
ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านการได้รับการยอมรับ	47
ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	48
ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านลักษณะงานที่ทำ	49
ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านความรับผิดชอบ	49
ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	50

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	50
ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	51
ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	52
ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การทำงาน เป็นทีมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	52
ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความ เป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม	53
ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้าง ความเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย	54
ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้าง ความเป็นทีมด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง	55
ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะ การ ทำงานเป็นทีมที่ดีด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน	56
ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นลักษณะการสร้าง ความ เป็นทีมด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	56
ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้าง ความเป็นทีมด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทเรียน	57
ตารางที่ 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามเพศ	58
ตารางที่ 27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามอายุ	58
ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามระดับ การศึกษา	58
ตารางที่ 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน	59
ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่ง	59

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามสถานะ	60
ตารางที่ 32 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม.....	61
ตารางที่ 33 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (คนที่ 1).....	63
ตารางที่ 34 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (คนที่ 2).....	64
ตารางที่ 35 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 1).....	65
ตารางที่ 36 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 2).....	66
ตารางที่ 37 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 3).....	67
ตารางที่ 38 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 4).....	68
ตารางที่ 39 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 5).....	68
ตารางที่ 40 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 1)	69
ตารางที่ 41 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 2)	70
ตารางที่ 42 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 3)	71
ตารางที่ 43 สรุปผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกของผู้บริหารระดับกลาง พนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง และพนักงานสถาบันพระปกเกล้า	72

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 พัฒนาการของการทำงานเป็นทีม The Tuckman Model of Group Development... 27	
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ที่มา: Herzberg (1959) อ้างใน กมลพร กัลยาณมิตร (2559)	33



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดในการจัดตั้งสภาพพัฒนาการเมือง เริ่มมีมาตั้งแต่ช่วงวิกฤตการณ์ทางการเมืองในเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2535 หลายฝ่ายในสังคมไทยเริ่มหันมาสนใจกับการพัฒนาระบบการเมืองให้มีความ เป็นประชาธิปไตยอย่างจริงจัง ดังปรากฏเป็นกระแสเรียกร้องจากภาคประชาชนให้มีการปฏิรูปทาง การเมือง โดยมีประเด็นหลักคือ มุ่งพัฒนาระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยให้มีความมั่นคงถาวร โดยมีแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาการเมืองเป็นกรอบในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย กรอบแนวคิดเบื้องต้นของแผนพัฒนาการเมืองในปี พ.ศ. 2535 ได้กำหนดให้เมืองคึกที่รับผิดชอบ จนกระทั่งได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการเมือง 5 ปี แผนที่ 1 (พ.ศ. 2536-2540) ขึ้น แต่แผนดังกล่าวก็ ยังไม่ได้ถูกนำมาปฏิบัติ และในแต่รัฐบาลก็มีความพยายามในการริเริ่มดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา การเมือง ทั้งสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย รัฐบาลพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร กระทั่งสมัยรัฐบาล พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้สานต่อแนวคิดในการพัฒนาการเมือง สำนักนายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่ง ที่ 256/2549 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งสภาพพัฒนา การเมืองและยกร่างแผนพัฒนาการเมือง ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ ได้ยกร่างพระราชบัญญัติสภาพัฒนา การเมืองเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติให้ความเห็นชอบ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อ เดือนมกราคม พ.ศ. 2551 (สำนักงานสภาพพัฒนาการเมือง, 2556)

พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเมือง พ.ศ. 2551 มาตรา ได้บัญญัติให้มีการจัดตั้งสภา พัฒนาการเมืองขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการเมืองในระบบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทาง การเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งดำเนินการส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้มแข็งในทางการเมือง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สภาพัฒนาการเมืองมีอำนาจหน้าที่ 4 ประการ คือ 1. จัดทำแผนพัฒนา การเมือง 2. เสริมสร้างวัฒนธรรมอันดีทางการเมือง วิถีชีวิตประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของประชาชนในทางการเมืองและการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น

ประมุข 3. ส่งเสริมและพัฒนาการเมืองในส่วนที่เกี่ยวกับสถาบันการเมืองและสถาบันทางการปกครอง และ 4. ส่งเสริมและพัฒนาให้ประชาชนมีความเข้มแข็งในทางการเมือง

นอกจากการจัดตั้งสภาพัฒนาการเมือง เพื่อให้มีแผนพัฒนาการเมืองและนำไปสู่การปฏิบัติ พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเมือง พ.ศ. 2551 ยังให้ความสำคัญในเรื่องของกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมือง โดย มาตรา 31 ได้บัญญัติถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองไว้ว่า “เพื่อช่วยเหลือกิจกรรมสาธารณะของชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่” และบัญญัติให้มีสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง เป็นหน่วยงานอิสระในสถาบันพระปกเกล้า เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ของสภาพัฒนาการเมือง รวมทั้งเป็นหน่วยงานธุรการและงานวิชาการ ภายใต้การควบคุมดูแลของประธานสภา ให้สำนักงานมีอำนาจหน้าที่ 5 ประการ คือ

1. รับผิดชอบงานธุรการของสภาพัฒนาการเมือง
2. จัดทำบัญชีรายชื่อและรับจดทะเบียนการจัดตั้งองค์กรภาคประชาสังคม เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
3. เป็นหน่วยงานทางวิชาการให้แก่สภาพัฒนาการเมือง และคณะกรรมการของสภาพัฒนาการเมือง
4. ประสานงานกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เพื่อให้ได้มาซึ่งสมาชิกจากผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม
5. เป็นหน่วยธุรการให้แก่คณะกรรมการสรรหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสรรหาสมาชิกตามที่คณะกรรมการสรรหามอบหมาย

ต่อมาเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ประกาศเข้าควบคุมอำนาจในการปกครองประเทศ และ ยกเลิกรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 โดยประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ทั้งนี้ในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญ (ฉบับชั่วคราว) ได้บัญญัติไว้ว่า “ในกรณีที่หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติเห็นเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมความสามัคคีและความสามัคคีของประชาชนในชาติ หรือเพื่อป้องกัน ระวัง หรือปราบปรามการกระทำอันเป็นการบ่อนทำลายความสงบเรียบร้อยหรือความมั่นคงของชาติ ราชบัลลังก์ เศรษฐกิจของประเทศ หรือราชการแผ่นดิน ไม่ว่าจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกราชอาณาจักร ให้หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติโดยความเห็นชอบของคณะรักษาความสงบแห่งชาติมีอำนาจสั่งการระงับยับยั้ง หรือกระทำการใด ๆ ได้ ไม่ว่าการกระทำนั้นจะมีผลบังคับ ในทาง

นิติบัญญัติ ในทางบริหาร หรือในทางตุลาการ และให้ถือว่าคำสั่งหรือการกระทำ รวมทั้งการปฏิบัติ ตามคำสั่งดังกล่าว เป็นคำสั่งหรือการกระทำ หรือการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมายและรัฐธรรมนูญนี้และ เป็นที่สุด ทั้งนี้ เมื่อได้ดำเนินการดังกล่าวแล้ว ให้รายงานประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติและ นายกรัฐมนตรีทราบโดยเร็ว" ทั้งนี้ตลอดระยะเวลา 5 ปีคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ใช้อำนาจตามมาตรา 44 ทั้งหมด 456 ฉบับ (THE STANDARD TEAM, 2562)

หนึ่งในนั้นได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 71/2559 เรื่อง การยกเลิกกฎหมายว่าด้วยสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยสภาพัฒนาการเมือง และกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการปฏิรูปกฎหมาย เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินการตามข้อเท็จจริงที่ว่าสถานการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2557 อยู่ในช่วงการดำเนินการเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ การปฏิรูปประเทศ และการประกาศใช้บังคับของรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ซึ่งต่อไปจะต้องดำเนินการจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรดังกล่าวเพื่อรับผิดชอบดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ ซึ่งรวมถึงงานด้านการพัฒนาการเมือง การปฏิรูปกฎหมาย การให้คำปรึกษาทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อนกัน และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานตลอดจนบริหารจัดการด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพย์สิน อาคาร สถานที่ อำนาจหน้าที่ และด้านอื่น ๆ ได้อย่างประหยัด และสอดคล้องกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปและการบริหารราชการแผ่นดิน จึงเห็นเป็นการสมควรให้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรดังกล่าวเป็นอันยกเลิกไปจนกว่าจะมีกฎหมายอื่นใดบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น หรือนายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติจะมีคำสั่งเป็นอย่างอื่น

จากการประกาศยกเลิก พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเมือง พ.ศ. 2551 แต่ยังคงสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง และกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองไว้ จึงได้มีการโอนย้ายบุคลากรและกองทุนของสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ตามคำสั่งสถาบันพระปกเกล้าที่ 237/2561 เรื่อง โอนย้ายพนักงานสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง ให้รับพนักงานสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง เพื่อรองรับภารกิจขยายงานตามแผนปฏิรูปประเทศ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ตามแนวทางของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เพื่อให้การบริหารของสถาบันพระปกเกล้าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงมีคำสั่งให้โอนย้ายพนักงานสภาพัฒนาการเมือง จำนวน 34 คน มาบรรจุในหน่วยงานต่างๆ ภายใต้สถาบันพระปกเกล้า ซึ่งการโอนย้ายของพนักงานสภาพัฒนาการเมืองทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังของสถาบันพระปกเกล้า สถาบันเล็งเห็นถึงความสำคัญของการโอนย้ายพนักงานจึงได้มีการจัดตั้งสำนักใหม่ขึ้น 2 สำนัก ตามประกาศสถาบันพระปกเกล้าว่าด้วยการจัดตั้งสำนักงาน พ.ศ. 2561 (ฉบับที่ 6) ให้จัดตั้ง “สำนักนวัตกรรมเพื่อประชาธิปไตย” เป็นสำนักที่จัดขึ้นมาใหม่โดยมีภารกิจหลัก ในการ

ส่งเสริมนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์โดยศึกษาวิจัย ออกแบบ พัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือต่างๆ เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย ธรรมนูญศาล ตลอดจนการพัฒนาและสร้างความเป็นพลเมือง สนับสนุน กระบวนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง การร่างกฎหมาย และ “สำนักบริการวิชาการ” ที่ยกฐานะ จากศูนย์บริการวิชาการเดิม และเมื่อได้วิเคราะห์พบว่า “สำนักนวัตกรรมเพื่อประชาธิปไตย” แรกเริ่ม จะมีบุคลากรในสำนักเป็นพนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองทั้งหมด และ พนักงานที่โอนย้ายมาส่วนใหญ่จะอยู่ในสำนักนี้ จึงกล่าวได้ว่าเป็นสำนักที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับ บุคลากรที่โอนย้าย

การโอนย้ายพนักงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองมาปฏิบัติงานในสถาบันพระปกเกล้า ทำให้พนักงานของทั้งสองหน่วยงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองต้องเปลี่ยนบริบทในการทำงาน ด้วยตำแหน่งและหน้าที่ที่ เปลี่ยนไป จากเดิมที่เคยปฏิบัติในภารกิจสนับสนุนการดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ของสภาพัฒนา การเมือง รวมทั้งเป็นหน่วยงานธุรการและงานวิชาการ ภายใต้การควบคุมดูแลของประธานสภา มาเป็นการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของสถาบันพระปกเกล้า ที่เน้นการวิจัยและสนับสนุนการวิจัย เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย เผยแพร่และสนับสนุนการเผยแพร่ประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย จัดและสนับสนุนการศึกษาอบรมบุคลากรจากภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เกี่ยวกับการปกครอง และการเศรษฐกิจและสังคมในระบอบประชาธิปไตย จากเดิมที่เคยปฏิบัติใน ภารกิจสนับสนุนการดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ของสภาพัฒนาการเมือง และการเป็นหน่วยงาน ธุรการและงานวิชาการ ภายใต้การควบคุมดูแลของประธานสภา ขณะที่พนักงานของสถาบัน พระปกเกล้าต้องเพิ่มบทบาทการเป็นที่เลี้ยงสอนงานโดยทำหน้าที่สอน และถ่ายทอดประสบการณ์ การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน ทั้งระบบการทำงาน ภารกิจของงานให้กับพนักงานที่โอนย้ายมา ทั้งนี้บริบทการสอนงานให้พนักงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองที่โอนย้ายมาจะแตกต่างจาก พนักงานใหม่ที่มีการเปิดรับสมัครงานทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้า กับสถานที่ทำงานใหม่ บริบทการทำงานและการยอมรับประสบการณ์ใหม่ๆ หากพนักงานไม่สามารถ ปรับตัวได้ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีมและส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของสถาบันพระปกเกล้าในภาพรวมได้

จากประเด็นที่กล่าวมาในข้างต้น ทำให้นิสิตมีความสนใจที่จะศึกษาการสร้างความเป็นทีม ของพนักงานในกรณีที่มีการโอนย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและ อุปสรรคของการทำงานเป็นทีมและแนวทางในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานทั้ง 2 หน่วยงานให้เป็นบุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าที่ทุกคนต้องเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

และสามารถทำงานกันอย่างเป็นทีมให้ได้ มีเป้าหมายเดียวกัน รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน มีทัศนคติที่ดีต่อกันและพร้อมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน และไม่มีการแบ่งแยกว่าเป็นคนของสถาบันพระปกเกล้า คือคนของสภาพัฒนาการเมือง จึงนำไปสู่การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่ต่างกัน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน หรือไม่

1.2.2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานของสถาบันพระปกเกล้า

1.3.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า

1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมที่แตกต่างกัน

1.4.2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.1 ด้านความสำเร็จของทีม ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับ ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.3 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.4 ด้านลักษณะงานที่ทำ ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.5 ด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.6 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.7 ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.8 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.9 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.4.2.10 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาการโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีศึกษาวิจัยจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันพระปกเกล้า

1.6 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาการโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 – เดือนธันวาคม พ.ศ.2564 เป็นการศึกษาคุณลักษณะทั่วไป และบริบทการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรหรือบุคลากรทั้งหมดของสถาบันพระปกเกล้า จำนวน 157 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ นักวิชาการ พนักงานของสถาบันพระปกเกล้า โดยกำหนดระยะเวลาการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์และสรุปผล เป็นเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม – เดือนธันวาคม พ.ศ. 2564

ขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1.6.1 ด้านเนื้อหา

- ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะ
- ศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กรของสถาบันพระปกเกล้า

1.6.2 ด้านประชากรในการวิจัย

- สถาบันพระปกเกล้ามีพนักงาน จำนวน 178 คน แต่ด้วยพนักงานบางตำแหน่งไม่ได้อยู่ในขอบเขตการวิจัย เช่น พนักงานขับรถ พนักงานขายหนังสือ ประชากรในการศึกษาคั้งนี้จึงมีเพียง

157 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้กับพนักงานทั้ง 157 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง (In-depth interview) จำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยคำนึงถึงสำนักที่มีพนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง ซึ่งจะจัดกลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้อำนวยการประจำสำนัก 2) พนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง 3) พนักงานของสถาบันพระปกเกล้า (เดิม)

1.6.3 ด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กรของสถาบันพระปกเกล้า

1.6.4 ด้านตัวแปรที่ศึกษา

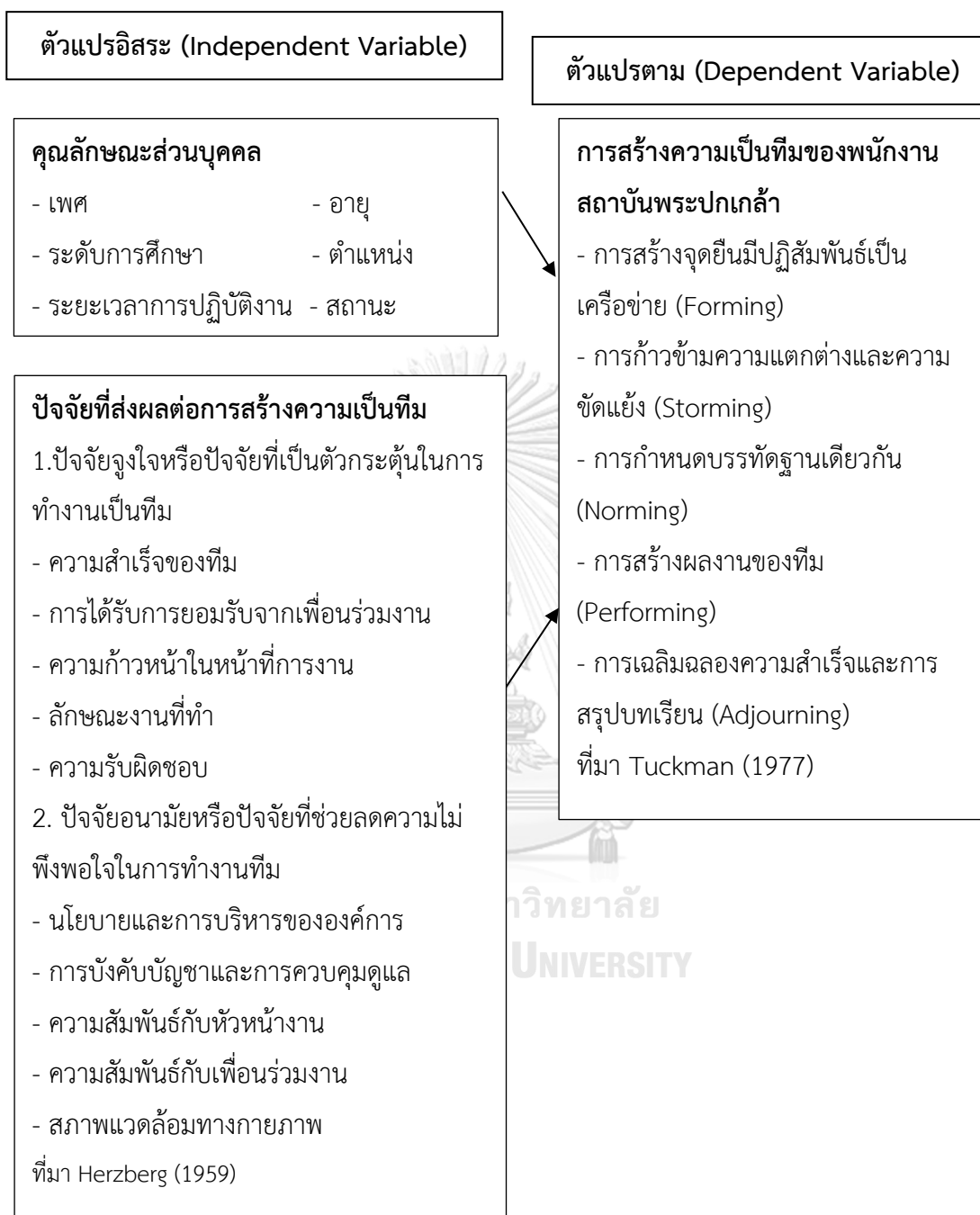
ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ

- ตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานะ
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมโดยศึกษาจาก ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ชเบิร์ก ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ

- การสร้างความเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า โดยศึกษาจากทฤษฎีของ Tuckman's Stage of Group Development Model ซึ่งประกอบด้วย การสร้างจุดยืน มีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย การก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง การกำหนดบรรทัดฐานเดียวกัน การสร้างผลงานของทีม และการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปบทเรียน

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.8.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า
- 1.8.2 ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า
- 1.8.3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า

1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กร หมายถึง สถาบันพระปกเกล้า
2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะ ประสพการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการทำงานร่วมกันของแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสพการณ์ ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้น
3. บรรยากาศการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยความเป็นกันเองอบอุ่น สมาชิกทุกคนในทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์
4. ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง คนที่ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ บังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ บุคคลในองค์กรมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ร่วมมือกัน ประสานงาน ช่วยเหลือ แบ่งปันและให้อภัยต่อกัน
5. บทบาทของสมาชิกในทีมงาน หมายถึง สมาชิกในทีมงานรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน รู้ถึงขอบเขตการทำงาน ขอบเขตการตัดสินใจของตน เมื่อสมาชิกทราบถึงบทบาทของตนแล้ว เมื่อมาทำงานร่วมกันจะก่อให้เกิดเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งผู้นำทีมจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในแนวทางที่จะดำเนินงานต่อไป ผู้นำทีมจำเป็นที่จะต้องทราบขอบเขตในการตัดสินใจของตน รวมถึงสมาชิกภายในทีมคนอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะก่อให้เกิดเครือข่ายในการทำงาน เพื่อจะทำในงาน ประสพผลสำเร็จต่อไป
6. สถานะ หมายถึง สถานะการทำงานของพนักงาน คือ พนักงานสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) และ พนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพพัฒนาการเมือง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทั้งหมด 6 หัวข้อ คือ

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานเป็นทีม
 - 2.1.1 ความหมายของทีมงาน
 - 2.1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 2.2 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
- 2.4 อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม
 - 2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นความหมายเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานเป็นทีมจากหลากหลายแหล่งข้อมูล และนำมาสังเคราะห์สรุปตามความเข้าใจ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของทีมงาน

ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ แต่ ส่วนมากแล้วจะประกอบด้วยหัวหน้าทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆกัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกัน อย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด (ฉวีรัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ, 2546)

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น โดยองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2549)

- 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- 3) มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน
- 4) พึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- 5) ยอมรับว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
- 6) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- 7) คิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
- 8) มีความสนใจที่จะทำงานร่วมกัน
- 9) มีความยืดหยุ่นที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
- 10) พร้อมจะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

คำว่า “ทีมงาน” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายส่วนใหญ่จะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมายทีมงานไว้ดังนี้ ทีมงาน (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ (ทองประเสริฐ ใจตรง, 2550)

คำว่า “ทีมงาน” คือ การรวมสมาชิกมากกว่า 2 คนขึ้นไป เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่ให้แก่สมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน และทีมนี้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงกว่าบุคคลแต่ละคนโดยเฉพาะถ้างานต้องอาศัยทักษะการทำงาน การตัดสินใจ และประสบการณ์ที่หลากหลาย จึงทำให้ในปัจจุบันองค์กรหลายองค์กรต่าง ๆ จึงนำระบบการทำงานเป็นทีมมาใช้มากขึ้น (ธนกร กรวิชรเจริญ, 2555)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของทีมงานได้ว่า ทีมงาน หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีการรวมตัวกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพากันเกื้อกูลกัน มีการแบ่งหน้าที่ให้แก่สมาชิกภายในทีม ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อองค์กรในการที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้

มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้ได้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย โดยการทำงานเป็นทีมนี้ได้อิทธิพลจากการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การทำงานเป็นทีม” ไว้ดังนี้

การทำงานเป็นทีมคือ จำนวนคนขนาดเล็กร่วมด้วยทักษะที่เสริมกัน ซึ่งผูกพันต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งต้องรับผิดชอบร่วมกัน (ชาลวูซีย์ อาจินสมาจาร, 2536)

การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536)

การทำงานเป็นทีม เป็นการวางแผนการทำงานที่มีการวางเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเอาไว้ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนสามารถทำอย่างเต็มศักยภาพอย่างมีแบบแผน มีระบบ สร้างความรู้สึกร่วมกันให้สมาชิกในทีมสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการทำงานเป็นทีมยังมีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ อีกด้วยการทำงานเป็นทีมมีสมมติฐานดังนี้ (สันติ บางอ้อ, 2540)

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคนเดียว
- 2) การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรทุกคน ทำงานให้ เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญจากบุคคลหลายๆ ฝ่าย
- 4) งานบางอย่างต้องการความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
- 5) งานบางอย่างต้องการความคิดสร้างสรรค์จากสมาชิกเพื่อหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ของงาน
- 6) งานที่สมาชิกร่วมกันทำนั้นต้องมีบรรยากาศของความสามัคคีเกิดขึ้น
- 7) บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน
- 8) ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน โดยมีแนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม คือ มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มีศักยภาพและมีความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานนั้นเราทำกันทุกคนถ้าได้คนก็จะได้งานด้วย โดยไม่มีใครเพียบพร้อมสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่จะสมบูรณ์ได้ถ้าร่วมกันเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจุดหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมอีกด้วย และการทำงานเป็นทีมยังเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่แต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่างก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน (ริชาร์ด & เจฟฟ์, 2550)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม สนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะ ประสพการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการทำงานร่วมกันของแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสพการณ์ ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้น และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานของทีมงาน หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย T = Target - เป้าหมาย E = Empathy - ความเห็นอกเห็นใจ A = Application - การมีส่วนร่วม M = Moral - มีคุณธรรม W = Welfare - ความปลอดภัย O = Open Mind - เปิดใจกว้าง R = Responsibility - ความรับผิดชอบ K = Knowledge - ความรู้เชิงวิชาการ

แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี (Wood cock 1989) อ้างถึงใน (ลลิตา ศรีสัมพันธ์, 2553)

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความ

ภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆของงาน โดยให้บุคลากรตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์การก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์การ และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มี

ความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารมีองค์ความรู้ความเป็นไปว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้อาจจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรในทีมงาน โดยการฝึกอบรมให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ ซึ่งจะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นโดยอัตโนมัติกับการสื่อสารของผู้ปฏิบัติ

การสร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพนั้น การทำงานจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ควรประกอบไปด้วย ผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการทำงาน (ธาดา ราชกิจ, 2562)

1. ผู้นำทีม ต้องไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีมให้ดีด้วย โดยมีคุณลักษณะดังนี้

- มีวิสัยทัศน์ ผู้นำทีมที่ดีต้องมองการณ์ไกล สามารถมองไปข้างหน้า เข้าใจทิศทาง และรู้จักวิธีขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้

- มีความคิดริเริ่มที่ดี คิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ หาวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
- วางแผนการทำงานได้ดี และชัดเจน รวมถึงการแบ่งงาน จัดการหน้าที่ และบริหารการทำงานของทีมได้ดี
- มีวินัยและความรับผิดชอบ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ให้ดีที่สุด
- มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่น และส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม
- เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นของทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม การสื่อสารที่ดีจะทำให้กระบวนการทำงานของทีมราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย
- เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดี สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวดเร็ว และรอบคอบ

2. สมาชิกทีม ทุกคนในทีม ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการทำงานเป็นทีม เพราะถ้ามีผู้นำที่ดีแต่ขาดผู้ตามที่ดีการทำงานในระบบทีมก็จะมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสมาชิกที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

- รับผิดชอบในการทำงาน และงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้แผนงานที่ทีมวางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าทีมที่สมาชิกไม่มีความรับผิดชอบ
- เคารพกฎและกติการ่วมกัน เนื่องจากทุกคนไม่ได้ทำงานคนเดียว และทุกคนมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ก็คือ การเคารพและยอมรับปฏิบัติตามในกฎระเบียบเดียวกัน
- ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม คือ ความร่วมมือ เพราะเมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานของทีมจะเกิดปัญหา และส่งผลกับงานที่ทำ
- ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ความคิดเห็นที่ต่างกันไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดี แต่ควรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ

- คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ความสำเร็จไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมมือร่วมแรงกัน
3. ระบบการทำงานและกติกา ทุกคนต้องเคารพกติการ่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง

- ต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจน เพื่อป้องกันกระบวนการทำงานที่ทับซ้อน แต่ละคนควรมีภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบชัดเจน เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ให้ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย
- ต้องมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกัน ที่สำคัญกติกานี้ต้องยุติธรรมสำหรับทุกฝ่าย ไม่เอินเอียงเข้าข้างผู้ใดผู้หนึ่ง
- กระบวนการทำงานมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอน และกระบวนการทำงานที่วางไว้
- สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม องค์กรและทีมควรมีความยืดหยุ่น และปรับตัวเองให้ไวตามสถานการณ์ ซึ่งระบบและกติกาต่าง ๆ ก็ควรจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า หน่วยงานหรือองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำทีม ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีทักษะในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีม 2) สมาชิกทีม การเป็นผู้ตามที่ดี รับผิดชอบงานในหน้าที่ เคารพกฎกติกาส่วนรวมสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 3) กระบวนการทำงาน มีการแบ่งงานอย่างลงตัว ยุติธรรม ชัดเจน และมีแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน จึงจะสามารถสร้างการทำงานเป็นทีมและสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้

2.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม มี 7 ประการ ประกอบไปด้วย (นุชนาฏ จันทรา, 2552 อ้างถึงใน กรวิภา งามวุฒิวงศ์, 2559)

1. การสร้างบรรยากาศ การทำงานต้องอาศัยการสร้างความเป็นกันเอง อบอุ่น เปรียบเสมือนครอบครัว ที่สมาชิกทุกคนในทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง มีความกระตือรือร้น และพร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ
2. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรสื่อสารกันอย่างจริงใจเปิดเผย ซื่อสัตย์ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. มอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน และยอมรับภารกิจของทีม

4. บทบาท สมาชิกในทีมเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของสมาชิกในทีม

5. วิธีการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลย ได้แก่ **การสื่อสาร** สมาชิกในทีมมีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้การทำงาน ตลอดจนการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ **การตัดสินใจ** การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วม **การกำหนดกติกา** หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน **ภาวะผู้นำ** คือ ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีม การทำงานเป็นทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมาย

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน สมาชิกในทีมควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค ระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยกันระดมสมอง เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา และนำมาพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมสนิทสนม มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ซึ่งจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน

การให้รางวัล สมาชิกในทีมควรได้รับรางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (group base reward system)

5 แนวคิดการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

การทำงานเป็นทีมนั้นทรงพลังกว่าการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดีขึ้นหากทุกคนในทีมมีแนวคิดทัศนคติไปในทางเดียวกัน ตั้งเป้าหมายร่วมกัน รู้หน้าที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน รู้จักกันและกันอย่างลึกซึ้ง มีความสัมพันธ์อันดีในทีม สนับสนุน สามัคคี แบ่งปันความรู้ ร่วมสำเร็จไปด้วยกันก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้จริง การทำงานด้วยทีมที่ดีพร้อมกับความรู้สึกต่อ

งานและเพื่อนร่วมทีมที่ดีนั้นเป็นหลายสิ่งทีทุกคนใฝ่ฝัน 5 แนวคิดการทำงานเป็นทีมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้เพื่อสร้าง Dream Team ประกอบด้วย (บริษัท ชิกน่า ประกันภัย จำกัด (มหาชน), 2564)

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเป้าหมายเดียวกัน

การมีเป้าหมายที่เดียวกันที่ชัดเจนคือหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม เป้าหมายนั้นนอกจากจะช่วยให้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนแล้ว ยังช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย เพราะเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้เรารู้ว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นอย่างไร กำลังทำอะไร ต้องใช้วิธีไหนหรือปรับอะไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ หากทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันก็จะยิ่งส่งเสริมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นอีกด้วย เป้าหมายร่วมของทีมจะส่งผลให้คนในทีมมีปฏิสัมพันธ์กัน มีความรู้สึกร่วมกัน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ

2. รู้หน้าที่และมีระบบที่ชัดเจน

อีกสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพก็คือ การรู้หน้าที่และมีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนในทีมควรรู้หน้าที่ของตัวเองและเพื่อนร่วมทีมว่าแต่ละคนต้องทำงานอะไร ส่วนไหนบ้าง ให้ความเคารพและทำความเข้าใจในหน้าที่ทุกภาคส่วน เนื่องจากทุกหน้าที่ก็มีความสำคัญเช่นกัน การรู้หน้าที่และส่วนงานที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายจะช่วยให้รู้ว่าต้องแก้ไขส่วนไหนหรือยื่นมือเข้าไปช่วยทีมอย่างไรเมื่องานมีปัญหาหรือเกิดความล่าช้า

นอกจากนี้ การมีระบบหรือโครงสร้างการทำงานและระบบตำแหน่งที่วางไว้อย่างชัดเจนสามารถทำได้จริง เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากหรือซับซ้อนจนเกินไป จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงและไม่ทำงานทับซ้อนกันและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

3. รู้จักทีม สร้างความสัมพันธ์ เป็นพลังให้กันและกัน

Teamwork ประกอบจากคนจากหลากหลายตำแหน่งมาทำหน้าที่ต่างๆ ร่วมกันเป็นทีม สิ่งที่ต้องเจอมากที่สุดในการทำงานเป็นทีมก็คือ “เพื่อนร่วมทีม” ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจนิสัยของแต่ละคนในทีมว่าเป็นคนประเภทไหน มีนิสัยอย่างไร มีจุดแข็งจุดด้อยอย่างไร เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หาวิธีสื่อสาร และหาวิธีทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยหลักการแบ่งประเภทคนในการทำงานจะมีหลายประเภทด้วยกัน แต่การแบ่งบุคลิกภาพแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดมักจะเป็นการแบ่งโดยใช้แบบทดสอบหาบุคลิกภาพ “Personality Test” และ “สี่ตัว 4 ทิศ” นั่นเอง

เมื่อรู้จักกับคนในทีมและมองหาวิธีการทำงานร่วมกันที่เหมาะสมได้แล้ว ก็จะสามารถสร้างทีมที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยจุดเด่นหรือความสามารถของแต่ละคน ซึ่งแต่ละคนอาจนัดหรือ

มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การมอบหมายงานที่ถูกต้องให้ถูกคนก็จะส่งผลให้งานนั้นๆ ออกมาดี

สิ่งสำคัญ อย่าลืมชื่นชมเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจและให้กำลังใจกันและกัน เพื่อเป็นพลังสนับสนุนตัวเองและคนในทีมให้ทำงานได้อย่างมีความสุข

4. เสริมพลังแห่ง Teamwork ด้วย 3 คำ “สนับสนุน สามัคคี แบ่งปัน”

สามารถเปลี่ยนการทำงานเป็นทีมให้เป็นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้ด้วยสามสิ่งต่อไปนี้ คือ

Support each other: การสนับสนุนซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะเข้าไปช่วยเหลือคนอื่นๆ หรือหน้าที่อื่นๆ ในทีมให้ทำงานลุล่วงไปพร้อมกัน ไม่ตัวใครตัวมัน

Find harmony: การค้นหาความสามัคคีเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกัน เพราะหากมีแต่ความเห็นขัดแย้งและทำงานขัดแย้งกัน ไม่เปิดใจรับฟังความเห็นต่างและทำงานไปคนละทิศละทางก็จะทำให้งานไม่เดินหรือทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพ ดังนั้น ทุกคนในทีมจึงควรสามัคคีกัน

Sharing is having more: การแบ่งปันอีกสิ่งที่จะสร้างพลังให้กับทีม โดยเราสามารถแบ่งปันความรู้หรือวิธีการทำงานให้กันระหว่างทีม แบ่งปันคำติชม แบ่งปันความสำเร็จ ฝึกฝนทำงานไปพร้อมกันจะช่วยให้ทีมเติบโตไปด้วยกันในการทำงานและเพิ่มความรู้สึกร่วมในการทำงานได้อีกด้วย ยิ่งให้มากก็ยิ่งได้มากนั่นเอง

5. ล้มไปด้วยกันก็ก้าวไปด้วยกัน ชื่นชมความสำเร็จและร่วมภาคภูมิใจพร้อมกัน

ไม่ว่าผลงานจะออกมาเป็นอย่างไรหรือเจอปัญหาอะไร การร่วมชื่นชมและเรียนรู้จากความสำเร็จผิดพลาดไปด้วยกันจะทำให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้จะต่างฐานะหน้าที่ก็ยินดีกับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องไปด้วย เพราะความสำเร็จของทุกคนก็คือหนึ่งในความสำเร็จของทีม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยที่สู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเพื่อให้การทำงานเป็นทีมสามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ทุกคนในทีมต้องมีแนวคิดทัศนคติไปในทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีระบบการทำงานที่ชัดเจน การทำงานเป็นกันเอง และสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลยคือ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้การทำงาน ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การรู้จักกันและกันอย่างลึกซึ้งเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในทีม สนับสนุน สามัคคี แบ่งปันความรู้ ร่วมสำเร็จไปด้วยกันก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้จริง

2.4 อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

The Nine Barriers to Teamwork เผยแพร่ในวารสาร Personal Journal ฉบับเดือนมกราคม ค.ศ.1988 ว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมนี้มีหลายปัจจัย อุปสรรคต่างๆ นั้นสามารถแบ่งเป็นหมวดใหญ่ได้ 9 ประการ คือ (HRNOTE, 2562)

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (Personality Differences)

ความแตกต่างของแต่ละบุคคล อาจนำมาซึ่งปัญหาในการทำงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนอาจมีอคติ (Bias) ส่วนตัวต่อบุคคลอื่น อาจมีบุคลิกบางอย่างไม่เป็นที่ยอมรับของคนบางคน ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน และเกิดปัญหาในการทำงานได้ บุคลิกบางอย่างสามารถปรับได้ แต่บุคลิกส่วนบุคคลบางอย่างก็ปรับได้ยาก แต่ถึงอย่างนั้นทุกคนก็ควรเข้าใจและยอมรับในความเป็นส่วนบุคคลของตนเองและคนอื่นได้ด้วย

2. ความไม่เท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วม (Unequal Contributions)

ความไม่เท่าเทียมกันเป็นบ่อเกิดของปัญหา โดยเฉพาะเรื่องของการทำงานที่หากมีการแบ่งงานให้ทำอย่างไม่เสมอภาคแล้วก็จะก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมและนำมาซึ่งปัญหาได้ บางคนอาจได้ทำงานเยอะเพราะมีศักยภาพ แต่บางคนได้ทำงานน้อยเพราะขี้เกียจ ตรงจุดนี้ผู้นำทีมอาจจะเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการแบ่งงานให้เกิดความเท่าเทียมและประเมินผลตามศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน รวมถึงจัดสรรความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมด้วย

3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม (No Sense of Belonging)

ปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้การทำงานระบบทีมประสบความสำเร็จนั้นก็คือการรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมของทีมหรือองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม สิ่งที่จะสร้างความมีส่วนร่วมได้ดีนั้นก็คือการได้ทำงานที่ตนเองรัก ทำได้ดี มีศักยภาพ แต่อีกสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม เพราะถ้าสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันที่แย่ หรือมีความสัมพันธ์ต่ำ ความสามัคคีในการทำงานก็จะเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อสมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมในการทำงานระบบทีมแล้วก็จะขาดความทุ่มเทมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ ทำให้การทำงานระบบทีมมีปัญหาได้

4. ความล้มเหลวในการประเมิน (Failure of Evaluation)

การทำงานที่ดีควรมีการประเมินเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ว่าการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ควรปรับวิธีการ แก้ไขสิ่งไหน หรือควรพัฒนาสิ่งไหนให้ดียิ่งขึ้นไป หากการประเมินผลไร้ประสิทธิภาพก็อาจทำให้เกิดการแก้ไขที่ผิดทิศทางได้ การประเมินผลที่ดีควรยึดหลักความถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นหลัก อย่าประเมินผลเพื่อให้ผลงานสวยหรูโดยปิดบังข้อเท็จจริงไว้ การประเมินผลที่ดีนั้นควรจะต้องติดตามและตรวจสอบรายละเอียดการทำงานอย่างสม่ำเสมอ วิเคราะห์อย่าง

ตรงไปตรงมา และสามารถเสนอแนะวิธีการจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสมด้วย หากการประเมินมีประสิทธิภาพ จะเป็นผลประโยชน์ต่อทีมและองค์กรในระยะยาว

5. อำนาจของผู้นำ (Power of the Leader)

หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมอีกอย่างหนึ่งก็คือการมีผู้นำที่ดี ผู้นำเปรียบเสมือนกับต้นเรือที่จะคอยบังคับเรือไปในทิศทางที่ถูกต้อง การให้อำนาจผู้นำในการบริหารตลอดจนการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และหากผู้นำใช้อำนาจนี้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะเกิดการทำงานที่มีศักยภาพเช่นกัน ตรงกันข้ามหากผู้นำใช้อำนาจที่ผิดก็อาจสร้างปัญหาตามมาได้อีกหลายประการ อีกมุมหนึ่งในเรื่องอำนาจของผู้นำที่จำเป็นต่อการทำงานระบบทีมนี้ก็คือการที่ผู้นำมีศักยภาพจนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีม หากผู้นำไม่มีศักยภาพพอจนสมาชิกไม่ยอมรับ การทำงานระบบทีมก็จะไม่แข็งแกร่งและเกิดปัญหาในที่สุด ขณะเดียวกันผู้ที่เป็หัวหน้าทีมก็ต้องรู้จักการใช้อำนาจในการบริหารงานตลอดจนบริหารบุคคลในทีมอย่างเหมาะสมด้วย

6. การขาดแคลนทางเลือก (Lack of Alternative)

ปัญหาในการขาดแคลนทางเลือกนี้มักเกิดขึ้นกับทีมที่มีจำนวนสมาชิกน้อย หรือทีมที่มีสมาชิกมีความเป็นเอกภาพส่วนตัวสูงจนเกินไป สิ่งเหล่านี้ทำให้งานไม่เกิดความหลากหลาย หรือสมาชิกมีอัตราในการทำงานที่ยืดถือตนเองเป็นหลัก ไม่ได้มองสภาพตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ก็อาจจะขาดทางเลือกที่เหมาะสมและถูกต้อง ทำให้เกิดการตัดสินใจผิด ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ การขาดแคลนทางเลือกนี้ยังรวมไปถึงการขาดคนที่มีความสามารถมาร่วมทีม ทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมีน้อยลงตามไปด้วย

7. การปิดบัง (Concealment)

การทำงานระบบทีมจะล้มเหลวทันทีหากเกิดการปิดบังข้อเท็จจริงกัน ทั้งการไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงระหว่างสมาชิกในทีม ไปจนถึงการปิดบังข้อเท็จจริงต่อองค์กร บางคนปิดบังข้อเท็จจริงไว้เพราะไม่อยากให้ผลงานของตนเองโดดเด่นที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการปิดบังในรูปแบบไหนย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อการทำงานระบบทีมทั้งนั้น และก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรในที่สุด

8. การวินิจฉัยทีมต่ำ (Short of Teamwork Diagnosis)

ทีมที่มุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็วที่สุดโดยละเลยการตรวจสอบให้ชัดเจนตลอดจนเพิกเฉยในการตรวจสอบระบบการทำงานของทีมตนเอง อาจทำให้ทีมไม่พบจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข หรือละเลยที่จะแก้ปัญหาก็ควรจะทำ ปัญหาเหล่านี้อาจถูกซ่อนเร้น ค่อยๆ ก่อตัวจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ในที่สุด และอาจจะสายเกินแก้ในภายหลัง การทำงานระบบทีมที่ดีนั้นนอกจากจะตรวจสอบผลงานแล้วก็ควรตรวจสอบตนเองด้วย วินิจฉัยทีมให้ได้ว่ามีจุดบกพร่องอะไรหรือเปล่า มีสิ่งผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ หรืออะไรควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน เป็นต้น

9. การกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (Lack of Spreading News to Lower Level)

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ การกระจายข่าวสารและข้อมูลระหว่างคนในทีมก็ควรให้ความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะการกระจายข่าวสารจากระดับบริหารสู่ระดับล่าง บางครั้งหัวหน้างานอาจได้รับข้อมูลข่าวสารมาแต่ไม่กระจายสู่สมาชิกทีมระดับล่าง ก็อาจเกิดการไม่รู้ข้อมูลได้ เมื่อไม่รู้ข้อมูลที่แท้จริงก็อาจทำให้การทำงานผิดพลาดได้เช่นกัน การกระจายข่าวสารไม่ครบถ้วนนั้นก็เกิดปัญหาได้ ทำให้การทำงานระบบทีมติดขัด ผู้นำทีมจึงควรตระหนักในการกระจายข่าวสารสู่ระดับล่างให้ดียิ่งขึ้น

5 ลักษณะของทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

แม้ว่าทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างขาดประสิทธิภาพ อาจมีคุณลักษณะหลายอย่างร่วมกันเช่น ความสนใจที่แตกต่างกัน จุดแข็งที่แตกต่างกันมากเกินไป หรือความไม่เข้าใจกันและกัน ในการทำให้ทีมมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องสร้างคุณลักษณะที่สำคัญหรือแก้ไขปัญหาลำดับขั้นโดยเริ่มจากปัญหาขั้นพื้นฐานก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงไปเป็นลำดับที่มีความซับซ้อนถัดไป ซึ่งลักษณะของทีมที่ขาดประสิทธิภาพตามทฤษฎีของ Patrick Lencioni คือ

1. ขาดความไว้วางใจกัน
2. กลัวความขัดแย้ง
3. ขาดข้อตกลงร่วมกัน
4. หลีกเลี่ยงการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ
5. ไม่ให้ความสนใจกับผลลัพธ์เป้าหมายของทีม

การเข้าใจคุณลักษณะเหล่านี้เป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกันในองค์กรมีความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) คือ ความปลอดภัยทางใจ หรือความรู้สึกปลอดภัยในที่ทำงานเพิ่มขึ้นด้วย (Urbinner, 2564)

1. ขาดความไว้วางใจกัน (Absent of Trust)

การไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การมีความกลัวที่จะต้องรู้สึกเปราะบางร่วมกัน เพราะหลายครั้งการทำงานจะเกิดความรู้สึกเปราะบางทางอารมณ์เมื่อเกิดความผิดพลาด ความเข้าใจผิด ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญหน้ากับความรู้สึกเหล่านั้น การขาดความไว้วางใจกันไม่ได้หมายถึงการไม่เชื่อใจกันและกันในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงการขาดพื้นที่ที่แต่ละคนจะแสดงออกในเรื่องที่เปราะบางด้วย

นอกจากนี้การขาดความไว้วางใจกันยังรวมไปถึงการปกป้องคนอื่นที่ไม่ให้เกิดความรู้สึกเปราะบางด้วยเช่น การปกป้องเพื่อนในทีมจากความผิดพลาด เพราะหากไม่มีพื้นที่สำหรับความ

เพราะบางแล้ว การยอมรับความผิดพลาด จุดอ่อน หรือการขอความช่วยเหลือจะแทบเป็นไปไม่ได้ และจะไม่มีใจเชื่อใจระหว่างกัน ทีมที่ไม่มีพื้นที่สำหรับความเปราะบางขณะทำงานจะไม่เกิดการ พัฒนา หรือการมีส่วนร่วมในการเผชิญหน้าปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การทำงานในลักษณะนี้จะ เหมือนกับการทำงานที่เกิดความไม่ไว้วางใจอยู่ลึกๆ จนไม่สามารถทำให้ผลลัพธ์ออกมาดีได้ ทีมที่ขาด ความไว้วางใจกันจะมีความรู้สึกปลอดภัยทางใจในที่ทำงาน (psychological safety) ต่ำทำให้แต่ละ คนไม่อยากพูดในสิ่งที่คิดออกมา

ลักษณะของทีมที่ขาดความไว้วางใจ คือ

- ปิดบังจุดอ่อนและความผิดพลาดของกันและกัน
- ไม่ถามหาความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากกันและกัน
- รู้สึกลังเลในการตัดสินใจที่จะขอความช่วยเหลือจากคนอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ มากกว่าเรา
- ไม่ชอบการประชุม การทำงานร่วมกัน การพบกัน หรือรู้สึกอยากหลีกเลี่ยงการใช้ เวลาาร่วมกัน

2. กลัวความขัดแย้ง (Fear of Conflict)

การมีความขัดแย้งในเรื่องงานไม่ใช่เรื่องที่ผิดปกติ แต่สัญญาณที่ผิดปกติเกิดขึ้นเมื่อพวกเขา กลัวที่จะขัดแย้งกันในเรื่องงาน เพราะเวลาที่มีค่าจะถูกใช้ไปอย่างเปล่าประโยชน์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะเป็นเพียงผลลัพธ์สำเร็จตามเป้าหมายผิวเผิน

ลักษณะของทีมที่กลัวความขัดแย้ง คือ

- ลังเลที่จะบอกความเห็นของตัวเอง หรือความกังวลที่มี
- สมาชิกมีความขัดแย้งส่วนตัวเกิดขึ้น
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่อาจมีส่วนของการบูลลี่ โจมตีลักษณะเฉพาะของ บุคคล แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ก็อาจสร้างความกระทบกระเทือนได้
- มีการยอมรับไ้เดียว ความคิดอะไรๆ โดยที่ไม่ได้ตรวจสอบแง่มุมของความคิด เหล่านั้นก่อน
- พยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไข้ปัญหา หลีกเลี่ยงการชี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากคนอื่นในทีม

3. ขาดข้อตกลงร่วมกัน (Lack of Commitment)

หลังจากที่ทุกคนในทีมกล้าที่จะคุยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว หากแต่ขาดทิศทางการทำงาน ข้อตกลงร่วมกัน หรือพันธสัญญาระหว่างกันในทีม เพราะการพูดคุยถึงปัญหาที่ไม่มีทิศทางการดูแลที่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ย่อมไม่ช่วยอะไร

ลักษณะของทีมที่ขาดข้อตกลงร่วมกัน คือ

- ไม่กล้าตัดสินใจ
- นำปัญหาเดิมๆ มาอธิบาย หาทางแก้ไขซ้ำแล้วซ้ำเล่า
- สร้างความไม่ชัดเจนในการลงมือทำ
- ใช้เวลาในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากเกินไป

4. หลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกัน (Avoidance of Accountability)

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกัน (Accountability) ตามที่ Lencioni หมายถึงคือ ความตั้งใจในการเตือนกันและกันหากพวกเขาไม่สามารถทำอะไรผ่านระดับมาตรฐานของงาน หรือของกลุ่มได้ หลายคนมักเข้าใจผิดว่าการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบระหว่างกันคือการไม่รับผิดชอบงาน ซึ่งแท้จริงแล้วการรับผิดชอบงานเป็นเรื่องที่พื้นฐานที่ควรมีอยู่แล้ว แต่การมีภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกันตามที่ Lencioni อธิบายนั้นจะลึกซึ้งกว่าความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่างเช่น หากเพื่อนร่วมงานในทีมของคุณล้มทำงานบางอย่าง ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน หรือทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ การบอกสิ่งเหล่านี้ให้กับคนอื่นที่เหลือในทีมคือการมีภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกัน ซึ่งมันไม่ใช่หน้าที่ของหัวหน้าทีม หรือผู้จัดการ เพียงคนเดียวในการตรวจสอบสิ่งเหล่านี้ แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในทีมที่จะช่วยดูแลกัน การหลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกันเป็นสิ่งที่ยากที่สุดที่จะทำได้ เพราะธรรมชาติของมนุษย์ไม่ต้องการความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งในลักษณะนี้ดูเหมือนว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจที่ดูใจร้าย หรือเป็นคนเรื่องเออะ ซึ่งเมื่อมีใครพูดออกมา มันอาจทำให้เขาถูกแบน หรือได้รับความนิยมนลดลง ดังนั้นหลายคนจึงเลือกที่จะทำให้ตัวเองปลอดภัยด้วยการไม่พูดอะไรไม่ยุ่งอะไรในงานคนอื่น

ลักษณะของทีมที่หลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างกัน คือ

- ส่งงานไม่ตรงเวลา
- หัวหน้าทีมหรือผู้จัดการเป็นคนเดียวที่จะดูแลทุกสิ่งทุกอย่าง
- ไม่ค่อยมีงานที่มีคุณภาพสูงออกมาให้เห็น มักจะมีผลงานที่มาตรฐานกลางๆ

5. ไม่ให้ความสนใจกับผลลัพธ์ของทีม (Inattention to Results)

หากสมาชิกไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีม แต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จส่วนตัวจะทำให้ภาพรวมการทำงานร่วมกันมีปัญหา เพราะทีมเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของคนหลายๆ คน แต่ทีมจะไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ควรจะเป็นเมื่อสมาชิกเลือกทำอะไรบางอย่างเพราะความต้องการส่วนตัว (เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ, ชื่อเสียงส่วนตัว) จนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

- Team Status คือ สถานะของทีม ประสิทธิภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากทีมจะอยู่ในภาพรวมของทีม ทีมที่ดีจะเป็นทีมที่ทีมมีความสำคัญซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ แทนที่จะเป็นทีมที่มีคนสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ
- Personal Status คือ สถานะของบุคคล เช่น ตำแหน่งในหน้าที่การงาน ความจดจำ ความโด่งดัง หากสมาชิกต้องการมีสถานะของบุคคลที่ดีอาจใช้วิธีการต่างๆ เพื่อที่จะทำให้ตัวเองมีสถานะที่ดีขึ้น แทนที่จะเป็นสถานะโดยรวมของทีม

ลักษณะของทีมที่ไม่ให้ความสนใจกับผลลัพธ์ของทีม คือ

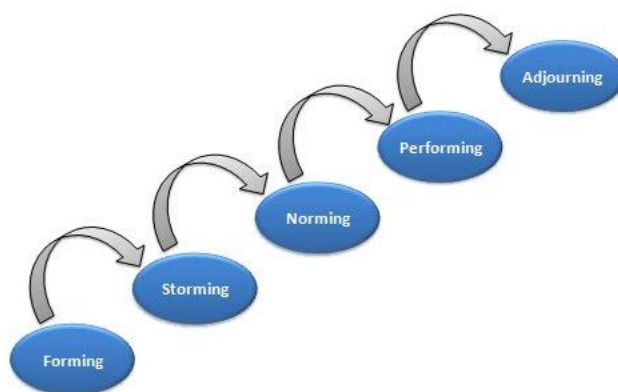
- ไม่เกิดการพัฒนา
- เป้าหมายที่มีร่วมกันถูกละความสนใจไปได้โดยง่าย
- ไม่เกิดการตัดสินใจที่ส่งผลดีที่สุดกับทีม

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

Bruce Tuckman นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้ทำการศึกษาเรื่องพลวัตรกลุ่ม และสรุปพัฒนาการของความเป็นทีมออกมาเป็น Tuckman's Stage of Group Development Model ซึ่งอธิบายได้ว่า การจะสร้างสายใยแห่งทีมให้แน่นแฟ้นได้นั้น ต้องผ่าน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การสร้างจุดยืน (Forming) การก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง (Storming) การกำหนดบรรทัดฐานเดียวกัน (Norming) และ การสร้างผลงานของทีม (Performing) ซึ่งเป็นหนึ่งในแบบจำลองทฤษฎีการทำงานเป็นทีมที่ทรงอิทธิพลที่สุดได้รับการพัฒนาในปี ค.ศ.1965 โดย Bruce Tuckman โมเดลดั้งเดิมระบุสี่ขั้นตอนที่ทุกกลุ่มต้องผ่านเมื่อต้องการเปลี่ยนจากทีมที่ "ตั้งขึ้นใหม่" เป็น "ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง" ในปี 1977 ได้แก้ไขแบบจำลองเพื่อรวมขั้นตอนที่ห้า คือ การยุติบทบาท (Adjourning) Bruce Tuckman (1977) อ้างถึงใน (อำนาจ วัดจินดา, 2564)

ภาพที่ 1 พัฒนาการของการทำงานเป็นทีม The Tuckman Model of Group Development



1. การสร้างจุดยืน (Forming)

คือการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือ หน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้ คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่นมีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

2. การก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง (Storming)

คือการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันซึ่งอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือ ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้น จุดนี้เองจึงต้องมีการแสดงความเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้องซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือมีการแบ่งฝ่ายกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรม แต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความ

แตกต่างของมนุษย์ที่กล่าวว่ามีมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง

3. การกำหนดบรรทัดฐานเดียวกัน (Norming)

คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้งแตกต่างและไม่แตกต่างกันแล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น ซึ่งในยุคใหม่นี้อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกัน เป็นต้น โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือ วิธีการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใดๆคงต้องใช้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่าง ๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน

4. การสร้างผลงานของทีม (Performing)

คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วคงต้องมีการเริ่มปฏิบัติงาน เช่นใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ คือการใช้การสื่อสาร (Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆในขั้นตอนนี้ถือเป็นการนำหลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้อย่างกว้างขวาง

5. การยุติบทบาท (Adjourning)

คือการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกราฉันใด ทีมงานย่อมมีวันเลิกรานั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลว

เกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้ทีมต่อไป แต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

การที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง แม้ว่าการกำหนดลักษณะงานและการตั้งเป้าหมายของผลงาน จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลที่คาดหวังได้แต่หากบุคลากรมี “แรงจูงใจ” ในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพราะแรงจูงใจ เป็นเสมือนแรงขับที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจของบุคลากร ช่วยขับเคลื่อนพลังในการทำงาน ดังเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีชื่อเสียง คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) Herzberg (1959) ได้เสนอไว้ว่าบุคลากรในองค์กรจะทำงานมีประสิทธิภาพสูงนั้น มีแรงจูงใจด้านใดที่จะช่วยเสริมแรงในการทำงานให้เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของคนในองค์กรเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) Herzberg (1959) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมนั้นมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำและปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene/Maintenance Factors) คือ ปัจจัยที่แตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่น ถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลงานของทีมตามมาด้วย

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950-1959 อังใน (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) หรือกล่าว

ได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ภาวะภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติ ศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำเนินการขั้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำเนินการหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบาย และการบริหาร ขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ให้เกิดความยุติธรรมในเรื่องของการมอบหมายงาน การแบ่งและกระจายงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) คือ การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้ความเคารพนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันผ่านการแสดงออกถึงความสนิทสนม ความจริงใจ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) คือ การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน การรับฟังความคิดเห็นและยอมรับความเห็นต่างของเพื่อนร่วมงาน

แสดงความชื่นชมยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีการร่วมสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร สิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรหรือทีมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) คือ การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พร้อมทั้งรู้จักเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน หาทางบำรุงขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ผ่านการแสดงออกถึงความสนิทสนม ความจริงใจ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานใน

ตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory)

ที่มา: Herzberg (1959) อ้างใน กมลพร กัลยาณมิตร (2559)



2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชาว์ เกษมกุล (2552) อ้างถึงใน (กรวิภา งามวุฒิมวงศ์, 2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท มาสโปรแอมเทคคอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานในปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบกับการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่

ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการออกแบบงานอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อม ด้านผู้นำทีม ความขัดแย้งในการทำงานและการประเมินการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะของพนักงานในการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับขนาดของทีมและมีการประเมินทีมอย่างเป็นธรรม

ปัญญาพล แซ่เงอ (2552) อ้างถึงใน (กรวิภา งามวุฒิวงศ์, 2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลอีสาน จำกัด การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลอีสานจำกัด อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมด้านการมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความเหนียวแน่น และด้านการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานเป็น ทีมในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะคือ การให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร นโยบาย มีความชัดเจน มีการสื่อสารที่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการปรับค่าจ้างมีความเป็นธรรม

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์จำกัด (มหาชน) การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์จำกัด 350 คน พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของทีมด้านสภาพแวดล้อม ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ ด้านการออกแบบงาน และด้านกระบวนการ ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

กรวิภา งามวุฒิวงศ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 67 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมจำแนกตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง กลุ่มงาน ประสบการณ์การทำงาน อัตราเงินเดือน มีค่าอิสระต่อกันกับปัจจัยการทำงานเป็น

ทีมและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านที่มีลำดับมากที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำทีม และด้านที่มีลำดับน้อย คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการทำงานเป็นทีมกับการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และเป็นความสัมพันธ์ระดับมากทุกด้าน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้ารวมกับสถาบันพระปกเกล้า เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบกรอบแนวคิดและวิธีวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
2. สมมติฐานในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

3.1 ประชากรในการวิจัย

สถาบันพระปกเกล้ามีพนักงาน จำนวน 178 คน ประกอบด้วยพนักงานในสังกัดต่างๆ ทั้งหมด 13 สำนัก ได้แก่ สำนักนวัตกรรมการเพื่อประชาธิปไตย สำนักบริการวิชาการ ศูนย์สื่อสารองค์กร ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ หน่วยขึ้นตรงต่อเลขาธิการ พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว สำนักงานเลขาธิการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สำนักส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง สำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา สำนักวิจัยและพัฒนา วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการเมืองการปกครอง

ตารางที่ 1 ข้อมูลพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ณ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2564

สำนัก	จำนวนพนักงาน
ผู้บริหาร/ ผู้อำนวยการ	12
สำนักนวัตกรรมการเพื่อประชาธิปไตย	10
สำนักบริการวิชาการ	10
ศูนย์สื่อสารองค์กร	10
ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ	15
หน่วยขึ้นตรงต่อเลขาธิการ	7

สำนัก	จำนวนพนักงาน
พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว	11
สำนักงานเลขาธิการ	39
สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล	10
สำนักส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง	13
สำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา	9
สำนักวิจัยและพัฒนา	12
วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น	11
วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	9
รวม	178

แต่ด้วยพนักงานบางตำแหน่งไม่ได้อยู่ในขอบเขตการวิจัย เช่น พนักงานขับรถ พนักงานขาย หนังสือ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้จึงมีเพียง 157 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้กับพนักงานทั้ง 157 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยคำนึงถึงสำนักที่มีพนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง ซึ่งจะจัดกลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้อำนวยการประจำสำนัก 2) พนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง 3) พนักงานของสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

3.1.1 ผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้อำนวยการประจำสำนัก จำนวน 2 คน

- ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ

- ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง

3.1.2 พนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง จำนวน 5 คน

3.1.3 พนักงานของสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) ที่มีพนักงานที่โอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองอยู่ในทีม จำนวน 3 คน

3.2 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้นำเสนอมานั้น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยไว้ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน

2. ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ได้แก่ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถี่ถ้วน เพิ่มความเที่ยงตรง โดยในการวิจัยใช้เครื่องมือ ดังนี้

3.3.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยสำหรับงานวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดของแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานะ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมของสถาบันพระปกเกล้า

- ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นทีม
- ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 3 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของสถาบันพระปกเกล้า

ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดตัวแปรซึ่งใช้มาตรวัดแบบ Likert Scales โดยใช้ 5 Scale ทั้งนี้คะแนนจะมี 5 ระดับ ดังนี้

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

ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนเพื่อสรุปผลการเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก
- คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย
- คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

3.3.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยมีการเตรียมประเด็นสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น หรือพูดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีปฏิสัมพันธ์กับผู้สัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการสัมภาษณ์ตามประเด็นสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม
5. แนวทางการส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคน

ในทีม

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้ทำการวิจัย โดยให้ผลการวิจัยที่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดสอบคุณภาพของ เครื่องมือก่อนที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง ดังนี้

3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

หลังจากที่ได้ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้นำความรู้มา สร้างแบบสอบถามและนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงตาม เนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ชัดเจนของคำถามแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการ ศึกษาในครั้งนี้อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีความเหมาะสมกับการศึกษามากที่สุด

3.4.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองทดสอบ (Pilot test) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรศึกษา ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างของ

สถาบันพระปกเกล้า จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟา ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.80 แสดงว่าการทดสอบเครื่องมือนี้สามารถเชื่อถือได้ 80% และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.969	.969	40

จากการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากจำนวนคำถาม 40 ข้อ เท่ากับ 0.97 แสดงว่าการทดสอบเครื่องมือนี้สามารถเชื่อถือได้ 97% และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) อยู่ในระดับสูง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่วันที่ 18 ตุลาคม- 31 ตุลาคม พ.ศ. 2564 ผ่านระบบ google form
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) บุคลากรของสถาบันพระปกเกล้า ตั้งแต่วันที่ 1-31 ตุลาคม พ.ศ. 2564

3.6 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามมาแปลงเป็นรหัสตัวเลข (Code) เพื่อใส่ลงในโปรแกรม โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่ออธิบายข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานะ ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยของการทำงานเป็นทีมของสถาบันพระปกเกล้า
2. การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย โดยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- การวิเคราะห์ค่าสถิติ T-test ในการอธิบายค่าความแตกต่างระหว่างเพศ
 - การวิเคราะห์ใช้ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในการอธิบายความแตกต่างระหว่างอายุ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะ
 - การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลของผู้สัมภาษณ์บุคคลภายใน มาวิเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียง และหาความเชื่อมโยงกันในแต่ละประเด็นในการวิเคราะห์เป็นข้อสรุป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ศึกษาโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรที่มีการตอบกลับจำนวนทั้งสิ้น 98 ชุด และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาค่าสถิติแล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีม
- ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 5 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานะ ดังข้อมูลต่อไปนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การแสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	33	33.7
หญิง	65	66.3
รวม	98	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาอายุ 21-30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 19.4 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ 21-30 ปี	19	19.4
อายุ 31-40 ปี	36	36.7
อายุ 41-50 ปี	38	38.8
อายุ 51-60 ปี	5	5.1
รวม	98	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมาจบ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.0
ปริญญาตรี	40	40.8
ปริญญาโท	54	55.1
ปริญญาเอก	3	3.1
รวม	98	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อย ละ 30.6 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 รองลงมา มี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	23	23.5
6-10 ปี	30	30.6
11-15 ปี	24	24.5
16-20 ปี	15	15.3
21 ปีขึ้นไป	6	6.1
รวม	98	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานฝึกอบรมและบริหารโครงการ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 รองลงมาตำแหน่งการเงินและงบประมาณ/พนักงานบัญชี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 รองลงมาตำแหน่งนักวิชาการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 รองลงมาตำแหน่งพนักงานเจ้าหน้าทีโครงการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 รองลงมาตำแหน่งพนักงานโสตทัศนศึกษา พนักงานระบบคอมพิวเตอร์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 รองลงมาตำแหน่งพนักงานสื่อสารองค์กรและนักศึกษาสัมพันธ์ พนักงานวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 รองลงมาตำแหน่งพนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน พนักงานประเมินผล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 พนักงานบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตำแหน่งพนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตำแหน่งนิติกร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และพนักงานพัสดุ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
นักวิชาการ	10	10.2
พนักงานฝึกอบรมและบริหารโครงการ	33	33.7
พนักงานบริหารงานทั่วไป	15	15.3
พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ	2	2.0
การเงินและงบประมาณ/พนักงานบัญชี	11	11.2
พนักงานโสตทัศนศึกษา/พนักงานระบบคอมพิวเตอร์	5	5.1

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน /พนักงานประเมินผล	3	3.1
พนักงานสื่อสารองค์กรและนักศึกษาสัมพันธ์/พนักงานวิเทศสัมพันธ์	4	4.1
พนักงานบริหารงานบุคคล	3	3.1
นิติกร	2	2.0
พนักงานพัสดุ	2	2.0
พนักงานจ้าง/เจ้าหน้าที่โครงการ	8	8.2
รวม	98	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ พนักงานสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 72.4 และพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามสถานะ

สถานะ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง	27	27.6
พนักงานสถาบันพระปกเกล้า (เดิม)	71	72.4
รวม	98	100.0

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม

เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ซึ่งวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

4.2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านความสำเร็จของทีม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 อยู่ในระดับมาก

ที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.10 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 อยู่ในระดับมาก และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 อยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านความสำเร็จของทีม	4.40	.53	มากที่สุด
ด้านการได้รับการยอมรับ	3.72	.67	มาก
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.19	.81	ปานกลาง
ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.67	.64	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	3.69	.63	มาก
ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	3.51	.85	มาก
ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	3.49	.84	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.77	.95	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.96	.87	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.79	1.10	มาก
รวม	3.71	.56	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความสำเร็จของทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทีมงานของท่านสามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 และท่านมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความสำเร็จของทีม

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ทีมงานของท่านสามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย	4.43	.67	มากที่สุด
2. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้	4.38	.55	มากที่สุด
รวม	4.40	.53	มากที่สุด

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการได้รับการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 รองลงมา คือ ท่านได้รับการยอมรับจากองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และท่านได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ตามลำดับ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการได้รับการยอมรับ

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านได้รับการยอมรับจากองค์กร	3.78	.77	มาก
2. ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	3.88	.75	มาก
3. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ	3.50	.70	มาก

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
รวม	3.72	.67	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าท่านมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 อยู่ในระดับปานกลาง และท่านจะได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.96	.99	ปานกลาง
2. ท่านจะได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	2.81	1.01	ปานกลาง
3. ท่านมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม	3.81	.86	มาก
รวม	3.19	.81	ปานกลาง

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านลักษณะงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ ท่านปฏิบัติงานที่มีท้าทายความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 รองลงมา คือ ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และท่านมีอิสระในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 ตามลำดับ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านลักษณะงานที่ทำ

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านปฏิบัติงานที่มีท้าทายความสามารถ	3.78	.82	มาก
2. ท่านมีอิสระในการทำงาน	3.51	.89	มาก
3. ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด	3.73	.81	มาก
รวม	3.67	.64	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายงานสำคัญ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 อยู่ในระดับมาก และท่านได้รับงานในปริมาณงานที่มีความเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความรับผิดชอบ

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านได้รับงานในปริมาณงานที่มีความเหมาะสม	3.40	.89	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายงานสำคัญ	3.86	.75	มาก
3. ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ	3.82	.78	มาก
รวม	3.69	.63	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 อยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง	3.51	.85	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ประเมินผลตามศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03 อยู่ในระดับมาก และมีความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. มีความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา	3.36	.89	ปานกลาง
2. มีการสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน	3.50	.87	มาก
3. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม	3.65	1.01	มาก
4. ประเมินผลตามศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม	3.45	1.03	มาก
รวม	3.49	.84	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ หัวหน้าของท่านใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02 รองลงมา คือ หัวหน้าและท่านสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 และหัวหน้าของท่านมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03 ตามลำดับ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. หัวหน้าของท่านใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.89	1.02	มาก
2. หัวหน้าและท่านสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	3.82	.98	มาก
3. หัวหน้าของท่านมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน	3.60	1.03	มาก
รวม	3.77	.95	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานพร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 รองลงมา คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารกันอย่างจริงจัง เปิดเผย การแชร์ข้อมูล ตลอดจนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 และท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 ตามลำดับ
 ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
 การทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.04	.86	มาก
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารกันอย่างจริงจังเปิดเผย การแชร์ข้อมูล ตลอดจนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	3.90	.99	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.90	.96	มาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต	3.92	.90	มาก
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานพร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	4.02	.96	มาก
รวม	3.96	.87	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.10 อยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
 การทำงานเป็นทีมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
บรรยากาศในการทำงานเปรียบเสมือนครอบครัว	3.79	1.10	มาก

4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีม

เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ซึ่งวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อยู่ในระดับมาก และด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปบทเรียน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
มีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย	3.83	.82	มาก
การก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง	3.82	.87	มาก
การกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน	4.12	.71	มาก
การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	.62	มาก
การเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปบทเรียน	3.37	.85	ปานกลาง
รวม	3.85	.82	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง และตระหนักในความสำคัญของสมาชิกคนอื่นๆในทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 รองลงมาการแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าให้เกียรติสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 และสมาชิกทุกคนเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงระหว่างสมาชิกในทีม ไม่มีการปิดบังเพื่อปกปิดความผิดพลาดของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97 ตามลำดับ ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง และตระหนักในความสำคัญของสมาชิกคนอื่นๆในทีม	3.98	.79	มาก
2. การแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าให้เกียรติสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.86	.96	มาก
3. สมาชิกทุกคนเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงระหว่างสมาชิกในทีม ไม่มีการปิดบังเพื่อปกปิดความผิดพลาดของตนเอง	3.64	.97	มาก
รวม	3.83	.82	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีม ด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดและตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 รองลงมายอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์

นั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมาสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนรับผิดชอบเป็นผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 และหัวหน้าทีมช่วยนำพาทีมก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้งในทีมของท่านได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06 ตามลำดับ ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. หัวหน้าทีมช่วยนำพาทีมก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้งในทีมของท่านได้	3.65	1.06	มาก
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดและตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม	3.91	.91	มาก
3. ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ	3.87	.90	มาก
4. สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ	3.85	.90	มาก
รวม	3.82	.87	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน ปฏิบัติตามกฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงาน ทำให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น เช่น พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ISO ยึดระเบียบปฏิบัติในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 อยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ปฏิบัติตามกฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงาน ทำให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น เช่น พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ISO ยึดระเบียบปฏิบัติในการทำงาน	4.12	.71	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีม ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 และมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนเริ่มปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะพนักงาน และข้อตกลงระหว่างทีมของการเริ่มปีงบประมาณใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ตามลำดับ ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนเริ่มปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะพนักงาน และข้อตกลงระหว่างทีมของการเริ่มปีงบประมาณใหม่	4.00	.77	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร	4.20	.66	มาก
รวม	4.10	.62	มาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีม ด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จ และการสรุปทเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่องานสำเร็จแล้วทีมของท่านมีการสรุปทเรียน ข้อดี/ข้อเสีย ของการทำงานที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93 อยู่ในระดับมาก และเมื่องานสำเร็จท่านได้รับการชมเชย การยกย่อง จากทีมงาน องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทเรียน

ลักษณะการสร้างความเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. เมื่องานสำเร็จท่านได้รับการชมเชย การยกย่อง จากทีมงาน องค์กร	3.28	.97	ปานกลาง
2. เมื่องานสำเร็จแล้วทีมของท่านมีการสรุปทเรียน ข้อดี/ข้อเสีย ของการทำงานที่ผ่านมา	3.46	.93	มาก
รวม	3.37	.86	ปานกลาง

4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีโดยใช้สถิติ T-test และ F-test และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.084 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าเพศต่างกัน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามเพศ

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	t	Sig.(2-tailed)
ชาย	33	3.65	.79	-1.746	0.084
หญิง	65	3.91	.64		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.177 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าอายุต่างกัน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามอายุ

อายุ	N	Mean	Std.Deviation	F	Sig.(2-tailed)
21-30 ปี	19	4.10	.58	1.68	0.177
31-40 ปี	36	3.80	.61		
41-50 ปี	38	3.68	.83		
51-60 ปี	5	3.97	.43		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.607 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาต่างกัน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	Mean	Std.Deviation	F	Sig.(2-tailed)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	3.17	-	.615	0.607
ปริญญาตรี	40	3.86	.63		
ปริญญาโท	54	3.82	.76		
ปริญญาเอก	3	3.44	.42		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.393 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	N	Mean	Std.Deviation	F	Sig.(2-tailed)
1-5 ปี	23	4.04	.72	1.04	0.393
6-10 ปี	30	3.71	.63		
11-15 ปี	24	3.69	.76		
16-20 ปี	15	3.83	.77		
21 ปีขึ้นไป	6	4.00	.49		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.231 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานต่างกัน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	N	Mean	Std.Deviation	F	Sig.(2-tailed)
นักวิชาการ	10	3.77	.83	1.31	0.231
พนักงานฝึกอบรมและบริหาร โครงการ	33	3.82	.78		
พนักงานบริหารงานทั่วไป	15	3.97	.56		
พนักงานบรรณารักษ์และ สารสนเทศ	2	3.33	.12		
การเงินและงบประมาณ/ พนักงานบัญชี	11	3.86	.79		
พนักงานโสตทัศนศึกษา/ พนักงานระบบคอมพิวเตอร์	5	3.65	.43		
พนักงานวิเคราะห์นโยบายและ	3	4.61	.17		

ตำแหน่ง	N	Mean	Std.Deviation	F	Sig.(2-tailed)
แผน /พนักงานประเมินผล					
พนักงานสื่อสารองค์กรและ นักศึกษาสัมพันธ์/พนักงานวิเทศ สัมพันธ์	4	3.48	.37		
พนักงานบริหารงานบุคคล	3	3.03	.71		
นิติกร	2	3.13	.41		
พนักงานพัสดุ	2	4.25	.35		
พนักงานจ้าง/เจ้าหน้าที่โครงการ	8	4.01	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.031 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าสถานะต่างกัน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการสร้างความเป็นทีม จำแนกตามสถานะ

สถานะ	N	Mean	Std.Deviation	t	Sig.(2-tailed)
พนักงานสถาบัน พระปกเกล้า (เดิม)	71	3.91	.64	2.19	0.031
พนักงานที่โอนย้ายมาจาก สภาพพัฒนาการเมือง	27	3.57	.79		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์สมการเชิงถดถอยพหุคูณ พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05) แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว (ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม) ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ การสร้างความเป็นทีม

จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.817 สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม และสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 81.7

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Beta) พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Beta = 0.502) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Beta = 0.177) และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Beta = 0.149) ในทิศทางบวก มีอิทธิพลส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของทีม (Beta = -0.017) ด้านการได้รับการยอมรับ (Beta = 0.064) ด้านลักษณะงานที่ทำ (Beta = -0.129) ด้านความรับผิดชอบ (Beta = 0.016) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (Beta = 0.029) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Beta = 0.138) และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Beta = 0.138) ไม่มีอิทธิพลส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
	Constant	.619	.310				
ด้านความสำเร็จของทีม	.022	.069	.017	.322	.748		
ด้านการได้รับการยอมรับ	.067	.064	.064	1.050	.297		
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	.129	.051	.149	2.509	.014*		
ด้านลักษณะงานที่ทำ	-.141	.072	-.129	-1.954	.054		
ด้านความรับผิดชอบ	.017	.079	.016	.216	.829		
ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	.024	.051	.029	.465	.643		
ด้านการบังคับบัญชาและการ	.115	.081	.138	1.426	.157		

ควบคุมดูแล							
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	.102	.060	.138	1.696	.093		
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.404	.073	.502	5.514	.000*		
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.113	.054	.177	2.105	.038*		
R = 0.806, R Square = 0.817, Adjusted R Square = 0.797 Std.Error of the Estimate = 0.31587, F = 38.967, Sig = 0.000							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.5 สรุปผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามกลุ่ม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 2 คน กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) จำนวน 3 คน กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพพัฒนาการเมือง 5 คน เพื่อใช้ประกอบการสรุปข้อมูลการสร้างความเป็นทีมของสถาบันพระปกเกล้า โดยมีหัวข้อการสัมภาษณ์ 5 ประเด็น คือ 1) สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ 2) หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม 4) อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม 5) การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร และ 6) การโอนย้ายของบุคลากรสำนักงานสภาพพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่

4.5.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางพบว่า สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีม ทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม คือ ทักษะคติของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ แต่การโอนย้ายของบุคลากรพบว่า วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงานที่มีแนวทางการปฏิบัติของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน จึงต้องใช้ระยะเวลาการปรับตัวและการเรียนรู้งาน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 33-34

ตารางที่ 33 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (คนที่ 1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- ด้วยหลักการขององค์กรต้องมีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- ในทางปฏิบัติในส่วนตัวคิดว่าทำงานเป็นทีม เริ่มตั้งแต่การทำโครงการ โดยหลักจะมีเจ้าของโครงการ เป็นตัวหลักแต่เมื่อต้องทำโครงการจริงๆทำคนเดียวไม่ทันต้องมีคนช่วยต่อโครงการอย่างน้อย 1-4 คน
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	<p>1. การกำหนดเป้าหมาย ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ทุกคนในทีมต้องเข้าใจเป้าหมายที่ตรงกัน รู้ว่าจะทำอะไรให้สำเร็จก่อนในแต่ละโครงการในแต่ละงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายต้องอาศัยการมีส่วนร่วม รู้และเข้าใจเป้าหมายของสำนัก โครงการ กิจกรรม รู้ว่าต้องทำอะไร ทำทำไม ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน</p> <p>2. การสื่อสาร (communication)</p> <p>2.1 ลักษณะแนวตั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสื่อสารกับพนักงานทุกคนในสำนัก กล่าวคือ ต้องมีการชี้แจงพันธกิจของสำนัก เป้าหมายของสำนักที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละปี รวมถึงเป้าหมายโครงการ หรือ กิจกรรม ให้ทุกคนในสำนักได้รับทราบอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>2.2 ลักษณะแนวราบ คือการสื่อสารกันภายในทีมงาน โดยการสื่อสารภายในทีมถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ เพราะบางทีการได้รับมอบหมายงาน ภารกิจหนึ่งๆ นั้นยังอาจจะมองเป้าหมายไม่ออก เห็นเป้าหมายไม่ชัด หรือไม่เข้าใจเป้าหมาย แต่เมื่อได้มีการสื่อสารระหว่างกัน ภายใน ทีม จะทำให้เข้าใจเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น</p>
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	<p>- ภายในทีมไม่มีการสื่อสารกัน ไม่พูดคุย ไม่หารือกัน ไม่มีการเตรียมงานร่วมกัน หรือมีการสื่อสารกันน้อย</p> <p>- หัวหน้าไม่สามารถไปถ่ายทอดงานให้สมาชิกในทีมได้ มีการสื่อสารระหว่างทีมแล้ว แต่เข้าใจไม่ตรงกัน</p>

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- ในฐานะผู้บังคับบัญชา ต้องวางตนเป็นกลาง เมื่อพบเจอปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม ซึ่งเกิดจากการสังเกต หรือการเข้ามาปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำการเรียกสมาชิกทั้งทีม มาร่วมพูดคุย เพื่อรับรู้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในประเด็นนั้นๆ
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- การโอนย้ายของบุคลากรไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม แต่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน แนวทางการปฏิบัติของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน จึงต้องใช้ระยะเวลาการปรับตัวและการเรียนรู้งานและงานที่เหมาะสมกับตัวเองต่อไป

ตารางที่ 34 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (คนที่ 2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- ในสำนักมีการทำงานเป็นทีม สำนักมีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจนและจะมีนวัตกรรมการติดตามงานด้วยโปรแกรม google keep ที่มีไว้ช่วยจดโน้ตหรือบันทึกต่าง ๆ สำหรับการติดตามความก้าวหน้าของงาน เมื่องานของใครไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา สมาชิกในทีมจะมีการสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป และเมื่อมีพนักงานใหม่ พนักงานที่อยู่มานานมีความรู้และประสบการณ์ จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ค่อยสอนและให้คำแนะนำพร้อมช่วยเหลือเสมอ
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- การปรับทัศนคติ เชื่อว่าการทำงานในทีม สมาชิกแต่ละคนมีความสามารถและความถนัดแตกต่างกันไป ฉะนั้น การเปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่องของคน เรื่องของงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะถ้าเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานในทีมเป็นมิตร ส่งเสริมให้คนในทีมมีสื่อสาร การพูดคุยกันเพิ่ม

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
	มากขึ้น และพร้อมจะทำงานร่วมกัน
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- ไม่พบปัญหาการทำงานเป็นทีมในสำนัก ทุกคนรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมองเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- เมื่อพนักงานพบเจอปัญหา ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ต้องทำให้ลูกน้องเชื่อมั่น เชื่อถือ ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้ สามารถพูดคุย ปรึกษา งาน หรือแม้กระทั่งปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- ไม่มีผล เพราะเชื่อว่าการทำงานทุกที่ ต้องมีพนักงานใหม่ๆ เพิ่มมาอยู่เสมอ การให้การต้อนรับ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญ

4.5.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมืองพบว่า ระดับองค์กร สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีม แต่ในระดับสำนักบางสำนักยังไม่มีการทำงานเป็นทีม โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม คือ การมองเป้าหมายของงานเป็นหลัก การได้รับการยอมรับจากองค์กร และเพื่อนร่วมงาน การแบ่งงานตามความเหมาะสม มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ปรับตัวเข้าหากันคนละครึ่งทาง และการโอนย้ายของบุคลากรพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งมีผลและไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 35-39

ตารางที่ 35 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม เมื่อมีงานส่วนกลางทุกคนพร้อมเข้าร่วมหรือส่งตัวแทนเข้าร่วม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งงานกันในทีมชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมรับบทบาทหน้าที่ของตนเองและทุกคนในทีมสามารถทำงานแทนกันได้
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- การได้รับการยอมรับจากองค์กร และเพื่อนร่วมงาน

เป็นทีม	- การสื่อสาร เชื่อว่าการสื่อสารเป็นหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีม การสื่อสารมีหลายวิธี เช่น การสื่อสารทางกายภาพ การสื่อสารทางวาจา และช่องทาง Social Network ต้องมีวิธีการสื่อสารที่ถูกต้อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมทุกคนต้องเคยพบเจอปัญหา ในส่วนตัวคิดว่าเป็นเรื่องของการสื่อสาร ที่บางครั้งอาจจะสื่อสารไม่เข้าใจกัน
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้าทีม มีการกำหนดนโยบายที่เหมาะสม และปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- มีผลต่อการปฏิบัติงานในช่วงแรกเนื่องจากเพื่อนร่วมงานใหม่ และต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้การทำงานใหม่ เนื่องจาก การย้ายตำแหน่งใหม่ ต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ งานประมาณ 2 ปี ถึงมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ตารางที่ 36 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- ในภาพรวมคิดว่ามีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- ในส่วนตัวคิดว่ายังไม่มีการทำงานเป็นทีม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความ เป็นทีม	- ทุกคนในทีมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดใจ และมีความจริงใจ - สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน - ต้องมีการเรียนรู้ และปรับตัวเข้าหากันคนละครั้งทาง
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- การเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานในทีม ต้องการเป็นที่ 1 - ไม่ยอมรับความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ และให้เหตุผลว่ามี การปฏิบัติแบบนี้มาเป็นเวลานาน - บรรยากาศในทีมอึดอัด มีการใช้จิตวิทยา โดนกดดันการทำงาน

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- นโยบายของผู้บริหารต้องชัดเจน ทิศทางของผู้บริหารควรเป็นทิศทางเดียวกัน - ไม่เลือกปฏิบัติ ต้องมีความเสมอภาคกันระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ที่โอนย้ายมา
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- มีผลต่อการทำงาน เพราะ ทีมไม่ได้ต้องการเราตั้งแต่แรก มีการวางตัวคนอื่นไว้

ตารางที่ 37 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจากสภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 3)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม คนในทีมสามารถพูดคุย และให้ความช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- เพื่อนร่วมงาน - วิธีการสื่อสาร - การมองเป้าหมายของงานเป็นหลัก และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- การแบ่งงานไม่ลงตัว - ความไม่ชัดเจนในภาระงาน - งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- การมอบหมายอย่างเท่าเทียมกัน ตามความถนัด และความสามารถ "Put the right man on the right job"
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- การโอนย้ายของบุคลากรไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 38 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก
สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 4)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมองเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กร
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งงานกันในทีมชัดเจน - มีรุ่นพี่คอย Coaching สอนการทำงานและให้คำแนะนำตลอดจนการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร - เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร - สมาชิกในทีมมองเป้าหมายของงานตรงกัน - การแบ่งงานตามความเหมาะสม และมีความชัดเจน
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- ยังคงห่วงผลงานของตนเอง
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- การแบ่งงานตามความเหมาะสม ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในทีม - การประเมินผลงานด้วยความเที่ยงตรง และเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน
6. การโอนย้ายของบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- ไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนพร้อมเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 39 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่โอนย้ายมาจาก
สภาพัฒนาการเมือง (คนที่ 5)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มองเป็นกิจกรรม ที่เป็นงานส่วนรวม มีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงาน	- ยังไม่มีการทำงานเป็นทีม ไม่เปิดเผยการทำงาน และข้อมูล

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
เป็นทีมหรือไม่	การทำงาน ต้องสืบค้นข้อมูล และใช้ความพยายามด้วยตนเอง
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- การได้รับการยอมรับ และการให้เกียรติ
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากการประเมินผลงานไม่เป็นธรรม ทำให้หมดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม - ผู้บังคับบัญชา ไม่ support การทำงาน และเลือกปฏิบัติ
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- ยังไม่เห็นการส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีม
6. การโอนย้ายของบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- มีผลต่อการทำงานเป็นทีม เพราะไม่เกิดการยอมรับ ไม่ได้มองว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน แต่มองว่าเป็นลูกน้อง

4.5.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า

ระดับองค์กรสถาบันพระปกเกล้าและระดับสำนักมีการทำงานเป็นทีม โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม คือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารอย่างเปิดเผย จริงใจ มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน และยอมรับภารกิจของทีม สมาชิกในทีมเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของสมาชิกในทีม และการโอนย้ายของบุคลากรไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้ดังตารางที่ 40-42

ตารางที่ 40 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- การทำงานเป็นทีมนอกจากจะอาศัยความเข้าใจในเนื้องานและตัวบุคคลแล้ว ควรมีเรื่องจิตอาสาประกอบด้วยจะยิ่งทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีม
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- เพื่อนร่วมงาน ยังมีการแบ่งแยกตำแหน่ง
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	- จัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีพื้นที่ในการกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ไม่มีเรื่องตำแหน่งงาน อายุ หรือการแบ่งแยกปัจจัยอื่นๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	- ไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 41 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	- มีการทำงานเป็นทีม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	- ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน - มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน และยอมรับภารกิจของทีม - สมาชิกในทีมเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของสมาชิกในทีม
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	- สมาชิกมีความขัดแย้งส่วนตัวเกิดขึ้น - ขาดข้อตกลงร่วมกัน ทำให้ไม่ชัดเจนในการลงมือทำ - ไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้ใช้เวลาในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากเกินไป

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจของทีม โดยหัวหน้าควรรับฟังความคิดเห็นและข้อปัญหาอย่างลึกซึ้งระหว่างบุคคล - มีการประชุมพูดคุยงานก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมที่สั้น กระชับ เลิกตรงเวลา และเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และสำนักท่านหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 42 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (คนที่ 3)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
1. สถาบันพระปกเกล้ามีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> - ถ้ามองจากภาพรวมมีการทำงานเป็นทีม
2. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำงานเป็นทีม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน - มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ปริมาณงานมีความเหมาะสม - การสื่อสารในการทำงานอย่างเปิดเผย จริงใจ
4. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน - การไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
5. การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - การวางตนเป็นกลาง - การสร้างบุคลิกภาพที่เป็นมิตร - การเห็นอกเห็นใจ รับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
6. การโอนย้ายของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง มีผล ต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กร และ สำนักท่านหรือไม่	- ในส่วนตัวคิดว่าไม่เป็นผล ไม่ได้กระทบกับการทำงานของตน ในช่วงแรกจะมีการสอนงาน หรือให้คำปรึกษา การเรียนรู้ ระบบงานบ้าง แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปพนักงานใหม่ก็เกิดการ เรียนรู้และเข้าใจการทำงานมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 43 สรุปผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกของผู้บริหารระดับกลาง พนักงานที่โอนย้ายมาจาก
สภาพัฒนาการเมือง และพนักงานสถาบันพระปกเกล้า

ผู้ให้ข้อมูล	สถาบัน พระปกเกล้า มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ระดับสำนัก มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการสร้าง ความเป็นทีม	อุปสรรคใน การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริม การทำงานและ การสร้าง ความ เชื่อมั่นระบบ การทำงานเป็นทีม	การโอนย้าย มีผลต่อ การทำงานเป็น ทีมหรือไม่
ผู้บริหาร ระดับกลาง (คนที่ 1)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. การกำหนด เป้าหมายในการ ทำงาน 2. การสื่อสาร แนวตั้ง และ แนวราบ	1. ภายในทีมไม่มี การสื่อสารกัน หรือมีการสื่อสาร กันน้อย 2. หัวหน้าไม่ สามารถไป ถ่ายทอดงานให้ สมาชิกในทีมได้	1. ต้องวางตนเป็น กลาง 2. รับรู้ประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในทีม และหา แนวทางในการ แก้ไขปัญหา	- ไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม
ผู้บริหาร ระดับกลาง (คนที่ 2)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	ปรับทัศนคติ เปิด ใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ ทั้งเรื่องของคน และงาน	- ไม่พบปัญหาการทำงานเป็นทีมใน สำนัก	ต้องทำให้ลูกน้อง เชื่อมั่น เชื่อถือ สามารถให้ คำปรึกษาได้	ไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม
พนักงานที่ โอนย้าย (คนที่ 1)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. การได้รับการ ยอมรับจากองค์กร และเพื่อนร่วมงาน 2. การสื่อสาร	การสื่อสาร ที่ไม่เข้าใจกัน	ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้าทีม มีการกำหนด นโยบายที่ เหมาะสม และ ปฏิบัติอย่างเท่า เทียม	มีผลต่อการ ปฏิบัติงานใน ช่วงแรกเนื่องจาก เพื่อนร่วมงานใหม่ ต้องใช้เวลาการ เรียนรู้งานใหม่
พนักงานที่ โอนย้าย (คนที่ 2)	มีการทำงาน เป็นทีม	ไม่มีการ ทำงานเป็นทีม	1. ทุกคนในทีม ไว้วางใจซึ่งกันและ กัน	1. เอาเปรียบเพื่อน ร่วมงาน 2. ไม่ยอมรับความ	1. นโยบายของ ผู้บริหารต้อง ชัดเจน เป็นทิศทาง	มีผลต่อการทำงาน เพราะ ทีมไม่ได้ ต้องการตั้งแต่แรก

ผู้ให้ข้อมูล	สถาบัน พระปกเกล้า มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ระดับสำนัก มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการสร้าง ความเป็นทีม	อุปสรรคใน การทำงานเป็น ทีม	การส่งเสริม การทำงานและ การสร้าง ความ เชื่อมั่นระบบ การทำงานเป็น ทีม	การโอนย้าย มีผลต่อ การทำงานเป็น ทีมหรือไม่
			2. สื่อสารกันอย่าง เปิดเผย 3. ต้องมีการเรียนรู้ และปรับตัวเข้าหา กันคนละครั้งทาง	คิดเห็นต่าง 3. บรรยากาศใน ทีมอึดอัด	เดียวกัน 2. ไม่เลือกปฏิบัติ	
พนักงานที่ โอนย้าย (คนที่ 3)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. เพื่อนร่วมงาน 2. วิธีการสื่อสาร 3. การมอง เป้าหมายของงาน เป็นหลัก	1. การแบ่งงานไม่ ลงตัว 2. งานที่ได้รับ มอบหมายไม่ตรง กับตำแหน่งงานที่ ปฏิบัติ	- มอบหมายงาน อย่างเท่าเทียมกัน ตามความถนัด "Put the right man on the right job"	- การโอนย้ายของ บุคลากรไม่มีผลต่อ การทำงานเป็นทีม
พนักงานที่ โอนย้าย (คนที่ 4)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. การยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน 2. สมาชิกในทีม มองเป้าหมายของ งานตรงกัน 3. การแบ่งงาน ตามความ เหมาะสม ความ ชัดเจน	ยังคงห่วงผลงาน ของตนเอง	1. แบ่งงานตาม ความเหมาะสม ให้ความสำคัญกับ สมาชิกทุกคนใน ทีม 2. ประเมินผลงาน ด้วยความเที่ยงตรง และเป็นธรรมกับ พนักงานทุกคน	- ไม่มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม
พนักงานที่ โอนย้าย (คนที่ 5)	มีการทำงาน เป็นทีม	ไม่มีการ ทำงานเป็นทีม	- การได้รับการ ยอมรับ และการ ให้เกียรติ	1. ไม่มีแรงจูงใจใน การทำงาน เนื่องจากการ ประเมินผลงานไม่ เป็นธรรม ซึ่งส่งผล ต่อการทำงานเป็น ทีม 2. ผู้บังคับบัญชา ไม่ support การ ทำงาน และเลือก ปฏิบัติ	- ยังไม่เห็นการ ส่งเสริมการทำงาน ระบบทีม และการ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับทุกคนในทีม	- มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม เพราะไม่เกิดการ ยอมรับ ไม่ได้มอง ว่าเป็นเพื่อน ร่วมงาน แต่มองว่า เป็นลูกน้อง

ผู้ให้ข้อมูล	สถาบัน พระปกเกล้า มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ระดับสำนัก มีการทำงาน เป็นทีม หรือไม่	ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการสร้าง ความเป็นทีม	อุปสรรคใน การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริม การทำงานและ การสร้าง ความ เชื่อมั่นระบบการ ทำงานเป็นทีม	การโอนย้าย มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม หรือไม่
พนักงาน สถาบัน พระปกเกล้า (คนที่ 1)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	ควรมีเรื่องจิตอาสา ประกอบกันจะยิ่ง ทำให้งานเสร็จเร็ว ขึ้นและเกิด ความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันในทีม	- เพื่อนร่วมงาน ยัง มีการแบ่งแยก ตำแหน่ง	- จัดกิจกรรมให้มี การแลกเปลี่ยน และเปิดโอกาสให้ ทุกคนได้มีพื้นที่ใน การกล้าแสดง ความคิดเห็นอย่าง	- ไม่มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม
พนักงาน สถาบัน พระปกเกล้า (คนที่ 2)	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน 2. มออบหมายงาน อย่างชัดเจน 3. สมาชิกในทีม เข้าใจเป้าหมาย ของงาน และ ยอมรับภารกิจของ ทีม 4. สมาชิกในทีม เข้าใจและปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ ของตน และเรียนรู้ เข้าใจในบทบาท ของสมาชิกในทีม	1. สมาชิกมีความ ขัดแย้งส่วนตัว เกิดขึ้น 2. ขาดข้อตกลง ร่วมกัน ทำให้ไม่ ชัดเจนในการลง มือทำ 3. ไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้ใช้เวลาใน การตัดสินใจใน เรื่องต่างๆ มาก เกินไป	1. หัวหน้ามี บทบาทสำคัญใน การสร้าง ความ ไว้วางใจของทีม โดยหัวหน้าควรรับ ฟังความคิดเห็น และข้อปัญหา อย่างลึกซึ้ง 2. มีการประชุม พูดคุยงานก่อนเริ่ม ลงมืออย่างมี ประสิทธิภาพ เช่น การประชุมที่สั้น กระชับ เลิกตรง เวลา และเน้นการ มีส่วนร่วมของ สมาชิกในทีม	- ไม่มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม
	มีการทำงาน เป็นทีม	มีการทำงาน เป็นทีม	1. ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน 2. มีการ มอบหมายงาน อย่างชัดเจน ปริมาณงานมีความ เหมาะสม 3. การสื่อสารใน การทำงานอย่าง เปิดเผย จริงใจ	1. การสื่อที่เข้าใจ ไม่ตรงกัน 2. การไม่กล้า แสดงความคิดเห็น	1. การวางตนเป็น กลาง 2. การสร้าง บุคลิกภาพที่เป็น มิตร 3. เห็นอกเห็นใจ รับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็น ของลูกน้อง	- ไม่มีผลต่อการ ทำงานเป็นทีม

บทที่ 5

สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้ารวมกับสถาบันพระปกเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กรของสถาบันพระปกเกล้า เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม และนำข้อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายในการนำมาพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมของสถาบันพระปกเกล้าต่อไป การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ได้แก่ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ พนักงานสถาบันพระปกเกล้า จำนวน 157 คน และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสถาบันพระปกเกล้า จำนวน 157 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 98 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.3 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55.1 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.6 ตำแหน่งส่วนใหญ่คือตำแหน่งพนักงานฝึกอบรมและบริหารโครงการ คิดเป็นร้อยละ 33.7 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือพนักงานสถาบันพระปกเกล้า (เดิม) คิดเป็นร้อยละ 66.3

5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม

เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของทีม
2. ด้านการได้รับการยอมรับ
3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4. ด้านลักษณะงานที่ทำ
5. ด้านความรับผิดชอบ
6. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
7. ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล
8. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
10. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) โดยมีผลสรุปในแต่ละด้านดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของทีม

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความสำเร็จของทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทีมงานของท่านสามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) และท่านมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55)

2) ด้านการได้รับการยอมรับ

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในการได้รับการยอมรับ พบว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) และ ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70)

3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่าอยู่ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.86) และ ท่านจะได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01)

4) ด้านลักษณะงานที่ทำ

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานที่มีท้าทายความสามารถ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) และท่านมีอิสระในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89)

5) ด้านความรับผิดชอบ

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความรับผิดชอบ พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายงานสำคัญ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) และ ท่านได้รับงานในปริมาณงานที่มีความเหมาะสม มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .89)

6) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร

พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85)

7) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01) และ มีความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89)

8) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าของท่านใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึง

ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02) และ หัวหน้าของท่านมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03)

9) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) และด้านที่มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารกันอย่างจริงใจเปิดเผย การแชร์ข้อมูล ตลอดจนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99) และท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96) ตามลำดับ

10) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.10)

5.1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีม

เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย
2. ด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง
3. ด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน
4. ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทบทเรียน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) โดยมีผลสรุปในแต่ละด้านดังนี้

1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่าย พบว่าอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง และตระหนักในความสำคัญของสมาชิกคนอื่นๆในทีม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) และ สมาชิกทุกคนเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงระหว่างสมาชิกในทีม ไม่มีการปิดบังเพื่อปกปิดความผิดพลาดของตนเอง มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82)

2) ด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้ง พบว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดและตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91) และ หัวหน้าทีมช่วยนำพาทีมก้าวข้ามความแตกต่างและความขัดแย้งในทีมของท่านได้ มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06)

3) ด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน

พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีมด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานเดียวกัน ปฏิบัติตามกฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงาน ทำให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น เช่น พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ISO ยึดระเบียบปฏิบัติในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71)

4) ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีม ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) และมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนเริ่มปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะพนักงาน และข้อตกลงระหว่างทีมของการเริ่มปีงบประมาณใหม่ มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77)

5) ด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทเรียน

ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสร้างความเป็นทีม ด้านการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทเรียน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่องานสำเร็จแล้วทีมของท่านมีการสรุปทเรียน ข้อดี/ข้อเสีย ของการทำงานที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93) และเมื่องานสำเร็จท่านได้รับการชมเชย การยกย่อง จากทีมงานองค์กร มีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97)

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน

5.1.4.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน

- 1) เพศของของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน
- 2) อายุของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน
- 3) ระดับการศึกษาของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน
- 4) ระดับตำแหน่งของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน
- 5) ระยะเวลาการปฏิบัติของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน
- 6) สถานะของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกันหรือไม่ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่สถานะของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าที่แตกต่างกัน การสร้างความเป็นทีมแตกต่างกัน

5.1.4.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีม

- 1) ด้านความสำเร็จของทีม มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 2) ด้านการได้รับการยอมรับ มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 4) ด้านลักษณะงานที่ทำ มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 5) ด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 6) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 7) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 8) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 9) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม
- 10) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม

จากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมหรือไม่ พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม ในขณะที่ด้านความสำเร็จของทีม ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา การโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับการสร้างความเป็นทีม

จากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การสร้างความเป็นทีมไม่แตกต่างกัน อนุมานได้ว่า การทำงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมไม่ว่าจะเพศใด อายุเท่าไร ระดับการศึกษาใด ตำแหน่งอะไร และทำงานมายาวนานขนาดไหน ก็ไม่มีผลต่อปฏิบัติงานเป็นทีม สอดคล้องกับการวิจัยของ (กรวิภา งามวุฒิมวงศ์, 2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ภายในสำนัก

อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภท ตำแหน่ง กลุ่มงาน ประสบการณ์การทำงาน อัตราเงินเดือน มีค่าอิสระต่อกันกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 แต่ในขณะที่เดียวกันสถานะของพนักงานที่มีการโอนย้ายมาจากสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองกับพนักงานสถาบันพระปกเกล้าเดิม มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม จากการสัมภาษณ์บุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าสามารถสรุปได้ว่าเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ต้องใช้ระยะเวลาการปรับตัวและการเรียนรู้งานทางานที่เหมาะสมต่อไป และปัจจัยอีกประการหนึ่งคือทัศนคติของแต่ละบุคคลที่ต้องมีการเปิดใจและยอมรับเห็นใจซึ่งกันและกัน

5.2.2 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้ากับการสร้างความเป็น

ทีม

จากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการทำงานเป็นทีมของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมหรือไม่ พบว่า

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า การเพิ่มโอกาสการได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นการสร้างแรงจูงใจหรือเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีมแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารกันอย่างจริงใจเปิดเผย การใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การแชร์ข้อมูล การแสดงออกซึ่งความเข้าใจกันและกัน ตลอดจนการช่วยเหลือเกื้อกูล การสอนงาน การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต เป็นการช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปัญญาพล แซ่แอ, 2552 อ้างถึงใน กรวิภา งามวุฒิมวงศ์, 2559) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลอีสาน จำกัด ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล อีสาน จำกัด อยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความเหนียวแน่น และด้านการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานเป็น ทีมในระดับต่ำมาก อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีข้อเสนอแนะคือ การให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร มีการสื่อสารที่ดี

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม แสดงให้เห็นว่า การวิจัยนี้จะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่บรรยากาศในการทำงานเปรียบเสมือนครอบครัว เมื่อเข้าไปทำงานแล้วพนักงานรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลและแสดงออกถึงความจริงใจ ทำให้พนักงานอยากร่วมทำงานด้วยกัน องค์กรใดที่เพื่อนร่วมงานดีจะส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีบรรยากาศเปรียบเสมือนครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของ (นุชนาฏ จันทรา, 2552 อ้างถึงใน กรวิภา งามวุฒิมวงศ์, 2559) ที่ระบุว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานต้องอาศัยการสร้างความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

ในขณะที่ปัจจัยด้านความสำเร็จของทีม ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ย่อมส่งผลดีในหลาย ๆ ด้านของชีวิต ทั้งฐานะทางการเงินที่มั่นคงมากขึ้นตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ความมีหน้ามีตาในสังคม เมื่อดำรงตำแหน่งงานใหญ่ ๆ มีความสำคัญ รวมทั้งสร้างความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหารให้กับพนักงานสถาบันพระปกเกล้าจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นทีม

5.3.2 ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ของพนักงาน

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการสร้างความเป็นทีมแสดงให้เห็นว่า การมีทัศนคติที่ดี การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันของพนักงานทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น รู้สึกปลอดภัย เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลและแสดงออกถึงความจริงใจ ทำให้พนักงานอยากร่วมทำงานด้วยกัน องค์กรใดที่เพื่อนร่วมงานดีจะส่งผลให้สภาพแวดล้อม

ในการทำงานมีบรรยากาศเปรียบเสมือนครอบครัว ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนการจัดกิจกรรม เช่น กินข้าวกลางวันด้วยกัน กิจกรรมตามเทศกาล กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ปรับ Mindset เปลี่ยนมุมมอง ความคิด ผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงาน สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม กิจกรรมรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีพื้นที่ในการกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ไม่มีเรื่องตำแหน่งงาน อายุ หรือการแบ่งแยกปัจจัยอื่นๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

5.3.3 นโยบายการบริหารขององค์กรต้องชัดเจน

จากผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ถึงแม้ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กรจะไม่มีผลต่อการสร้างความเป็นทีม แต่เมื่อวิเคราะห์ดูจากข้อมูลแบบสอบถามประเด็นปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรและข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า นโยบายการบริหารยังไม่ชัดเจน มีการเลือกปฏิบัติระหว่างสำนัก และบุคคล ดังนั้นองค์กรที่ดีควรมีนโยบายการบริหารขององค์กรที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ต้องประกาศให้พนักงานทุกคนทราบ และมีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ละเลยการปฏิบัติตามระเบียบ

5.3.4 การเฉลิมฉลองความสำเร็จและการสรุปทบทเรียน

การทำงานนั้นมักจะพบปัญหาที่ทำทลายความสามารถให้ได้แก้ไขปัญหายู่เสมอ เช่นเดียวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกอยู่หลายคนย่อมเกิดปัญหาการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้นระหว่างการทำงานตลอดจนงานสำเร็จลุล่วงไปแล้วทีมงานควรมีการสรุปทบทเรียนหรือการถอดบทเรียนในการทำงานว่ากระบวนการทำงานใดที่ทีมดำเนินการได้ดี และประเด็นปัญหาใดที่พบจากการดำเนินงานที่ต้องแก้ไขปรับปรุงไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก เช่นเดียวกันหากทีมดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างขวัญกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมากเพราะจะทำให้สมาชิกในทีมมีกำลังใจที่จะมุ่งมั่นและพัฒนาการทำงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต การสร้างขวัญกำลังใจไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของหรือเงินทอง การได้รับการชมเชย การยกย่อง จากทีมงาน และองค์กร ก็ถือเป็นขวัญกำลังใจที่สมาชิกทุกคนในทีมควรได้รับ

บรรณานุกรม

- HRNOTE. (2562). อุปสรรคของการทำงานระบบทีมและการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม.
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190510-team-conflict-management/> สืบค้น
เมื่อ 30 สิงหาคม 2564
- THE STANDARD TEAM. (2562). 5 ปี คสช. ออกประกาศ-คำสั่ง 456 ฉบับ ใช้ต่อถึงรัฐบาลหน้า 65 ฉบับ
<https://thestandard.co/5-years-ncpo-issue-456-editions/> สืบค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม
2564
- Urbinner. (2564). 5 ลักษณะของทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (*Five Dysfunctions of a Team*).
<https://www.urbiner.com/post/dysfunctions-of-a-team-from-patrick-lencioni#viewer-536u2> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2564
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์), 6(3), 175-183.
- กรวิภา งามวุฒิมวงศ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ [การค้นคว้าอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)]
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2536). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์ เฟอร์เน็ต.
- ณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ. (2546). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ เฟอร์เน็ต.
- ทองประเสริฐ ใจตรง. (2550). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขมุขมาตุคาม
[วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์
จำกัด (มหาชน) [การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี].
- ธาดา ราชกิจ. (2562). สร้างทีมงาน (*Team Work*) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม.
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190509-team-work/> สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม
2564
- บริษัท ซิกน่า ประกันภัย จำกัด (มหาชน). (2564). 5 แนวคิดการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ.
<https://www.cigna.co.th/health-wellness/well-at-work/team-working> สืบค้นเมื่อวันที่
1 ตุลาคม 2564
- ริชาร์ด & เจฟฟ์. (2550). การบริหารจัดการทีม – *Creating teams with an edge* พิมพ์ครั้งที่ 4
แปลโดย สุรพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เฟอร์เน็ต.
- ลลิตา ศรีสัมพันธ์. (2553). ปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา คณะ
บริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2536). ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: บริษัท
ดีไลน์.

สันติ บางอ้อ. (2540). การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต: *Productivity World*,
ฉ 2.

สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง. (2556). รายงานประจำปี 2556 สภาพัฒนาการเมือง.

https://www.senate.go.th/document/mSubject/Ext39/39707_0001.PDF สืบค้นเมื่อ

วันที่ 28 ตุลาคม 2564

สุนันทา เลานันท์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.

อำนาจ วัตจินดา. (2564). กลยุทธ์การสร้างทีมงาน (*Teamwork Development Strategy*)

http://hrcenter.co.th/file/columns/f_20170424_172557.pdf สืบค้นเมื่อวันที่ 30

สิงหาคม 2564





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวมนฤดี ทองกำพร้าว
วัน เดือน ปี เกิด	17 มกราคม 2535
สถานที่เกิด	สมุทรสาคร
วุฒิการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	133/40 ม.3 หมู่บ้านชาร์มมิ่งโฮม ถนนสุขาประชาสรรค์ ต.ปากเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY