



ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นที่มาของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและ
พัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

โดย

นางสาวกรรณก บุษชูจรัส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์
ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและ
พัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

โดย

นางสาวกรรณก บัญชูจรัส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**FACTORS RELATED TO TEAMWORK PERFORMANCES OF COMMUNITY
DEVELOPMENT WORKERS UNDER THE SUPERVISION OF EDUCATIONAL CENTER
FOR COMMUNITY DEVELOPMENT, PHETCHABURI PROVINCE**

By

Kornkanok Boonchoojarat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Education for Human and Social Development

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ” เสนอโดย นางสาวกรรณก บุญชูจรัส เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิตชงค์ นันทนาเนตร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(นายพงษ์นรินทร์ อัสวเสรณี)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์)
...../...../.....

49251201: สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

คำสำคัญ : ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

กรรณก บุญชูจรัส : ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ภัทรพล มหา
พันธ์และ ผศ.ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์. 250 หน้า.

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ
ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของ
พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มี
ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัด
เพชรบุรี ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการ
บริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม,
การรวมทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก ประชากรที่
ใช้ในการศึกษาได้แก่ พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน
7 จังหวัด มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 155 คน และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวม
ข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ
(Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร
(Stepwise Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีการ
ทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.05, S.D. = 0.66)
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์
ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การคิดเชิงบวก, การรวมทีม, การจัดการความรู้, สภาพแวดล้อม
และบรรยากาศในการทำงาน, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของ
หน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์
ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ควรคำนึงถึง การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการ
บริหารงาน, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, การรวมทีม, วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้
และการคิดเชิงบวก

ภาควิชาการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

49251201 : LIFELONG EDUCATION AND HUMAN DEVELOPMENT

KEY WORDS : FACTORS RELATED TO TEAMWORK PERFORMANCES

KORNKANOK BOONCHOOJARAT : FACTORS RELATED TO TEAMWORK PERFORMANCES OF COMMUNITY DEVELOPMENT WORKERS UNDER THE SUPERVISION OF EDUCATIONAL CENTER FOR COMMUNITY DEVELOPMENT, PHETCHABURI PROVINCE. THESIS ADVISORS : PATHARAPON MAHARKANT, Ph.D. AND ASST. PROF. KEERIBOON JONGWUTIWES, Ph.D. 250 pp.

A research on factors related to teamwork performances of community development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi Province the purposes of this research were to study. 1) to study the development workers teamwork performances of community development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi Province, and 2) to study factors related to teamwork performances of community development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi Province : with independent factor departments' task determination and management strategy, team structure, team leadership, working environment and ambience, teamwork procedure, team forming, organizational culture, work life – balance, knowledge management and positive thinking. Sample groups are development workers under the supervision of educational center for community development which supervise provinces. Simple randomized samples were collected from 155 respondents and 15 specifically selected interviewees. The tools for collecting data were questionnaires and structure interviews. Replines obtained were analyzed to achieve hypothetical solutions. This research analyzed the data employing percentage, mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.), Stepwise Multiple Regression analysis, open questionnaires and content analysis – base interviews.

The research results finds that :

1. The development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi Province has a high team performance work level ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.66).

2. The factors on positive thinking, team forming, knowledge management, working environment and ambience, work life - balance, team structure, departments' task determination and management strategies all affected the community development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi, Province, statistically signifying an overall level .05.

3. Additional suggestions on, factors related to teamwork performances of the development workers under the supervision of educational center for community development, Phetchaburi Province, departments' task determination, management strategies working environment and ambience, team forming, organizational culture, knowledge management, and positive thinking are to be considered.

Department of Education for Human and Social Development, Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Students' signature.....

Thesis Advisors' signature 1.....2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์ ซึ่งได้ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ที่เสียสละอันมีค่ายิ่งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิดชงค์ นันทนาเนตร ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และคุณพงษ์นรินทร์ อัสวเสรณี ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี อีกทั้งดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ดร.ชัยณรงค์ สุวรรณสาร คุณคำนิง ภู่งศ์ คุณเพ็ญแข ศรีสุทธิกุล คุณเพ็ญศรี เจริญสุทธิพันธ์ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนคณาจารย์ บุคลากรในภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนุษย์และสังคมทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ให้โอกาสและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการศึกษาตลอดมา

ขอขอบคุณผู้บริหารและพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรีทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อนๆและน้องๆสาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนาคนุษย์ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือด้วยน้ำใจอันแสนดีตลอดมา รวมทั้งนางสาวรพิน แก้วเกตุและนายอภิชาติ อินทนจิตชัย ที่ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้คุณค่าและคุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณ บิดา มารดา พี่ชายตลอดจนสมาชิกในครอบครัวที่เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน คอยเป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษาสมดังความปรารถนาทุกประการ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามในการวิจัย.....	6
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	15
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับประเภททีมงาน.....	18
ประเภทของทีม.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ	
ของการทำงานเป็นทีม.....	24
ความหมายขององค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ	
การทำงานเป็นทีม.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	28
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	31

บทที่	หน้า
ความหมายของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	31
ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	32
อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม.....	44
สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม.....	44
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม.....	46
การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	49
การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม.....	49
กลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	50
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	51
กลยุทธ์ขององค์กร.....	51
โครงสร้างองค์กร.....	51
การกำหนดกลยุทธ์.....	52
โครงสร้างของทีม.....	52
ความหมายของโครงสร้างของทีม.....	53
ลักษณะของทีม.....	53
คุณลักษณะโครงสร้างของทีม.....	54
ผู้นำทีม.....	55
ความหมายของผู้นำทีม.....	55
ความสำคัญของผู้นำทีม.....	56
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทีม.....	57
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน.....	58
ความหมายของบรรยากาศองค์กร.....	58
องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร.....	58
ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร.....	61
กระบวนการทำงานในทีม.....	62
ลักษณะและบทบาทของผู้นำทีม.....	62

บทที่	หน้า
การรวมทีม.....	66
ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการรวมทีม.....	67
วัฒนธรรมองค์กร.....	69
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	69
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	70
การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร.....	72
ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน.....	73
ความหมายสมดุลของชีวิตกับการทำงาน.....	73
ประโยชน์สมดุลของชีวิตกับการทำงาน.....	74
การจัดการความรู้.....	75
ความหมายของการจัดการความรู้.....	75
ความสำคัญของการจัดการความรู้.....	76
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	77
เป้าหมายของการจัดการความรู้.....	79
การคิดเชิงบวก	80
ความหมายของการคิดเชิงบวก.....	80
ความสำคัญของการคิดเชิงบวก.....	82
องค์ประกอบของการคิดเชิงบวก.....	84
คุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวก.....	87
การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....	88
การทำงานแบบพหุภาคี.....	91
ความร่วมมือระหว่างพหุภาคี.....	91
ความร่วมมือจากประชาชนและชุมชน.....	92
มนุษย์สัมพันธ์.....	93
มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม.....	93

บทที่	หน้า
ความหมายของมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม.....	94
จุดมุ่งหมายของมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม.....	95
ลักษณะทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม.....	95
องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม.....	96
คุณลักษณะเฉพาะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.....	97
การสร้างมนุษยสัมพันธ์.....	97
ความสามัคคี.....	98
หลักการปลูกฝังความสามัคคีในทีม.....	98
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามัคคี.....	99
หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม.....	99
การแบ่งปันความรู้.....	100
ลักษณะการแบ่งปันข้อมูล.....	100
การประเมินผล.....	101
ความสำคัญของการประเมินผล.....	101
หลักการประเมินผล.....	102
ประโยชน์ของการประเมินผล.....	103
ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	104
ประวัติศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	105
วิสัยทัศน์.....	105
พันธกิจ.....	105
ประเด็นยุทธศาสตร์.....	105
เป้าหมาย.....	106
หน้าที่ความรับผิดชอบ.....	106
การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร.....	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	134

บทที่		หน้า
	การดำเนินการวิจัย.....	134
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	135
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	136
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	139
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	141
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	143
	ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	144
	ตอนที่ 2 ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนา กรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	147
	ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	159
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของ พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนา ชุมชนจังหวัดเพชรบุรี.....	166
	ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรของปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	167
	ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวลความ คิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงาน เป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	184
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	187
	สรุปผลการวิจัย.....	187
	อภิปรายผล.....	189

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะ.....	202
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	203
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	205
บรรณานุกรม.....	206
ภาคผนวก.....	220
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์.....	221
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น.....	235
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	239
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ.....	242
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล.....	245
ประวัติผู้วิจัย.....	250

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงตัวอย่างของการใช้ทีมงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ.....	28
2	แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน.....	48
3	หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและติดตามผล.....	108
4	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง.....	136
5	ค่าความเชื่อมั่น ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม.....	139
6	ค่าความเชื่อมั่นของการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร.....	140
7	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	145
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับอายุ ประสบการณ์การการอบรม การทำงานเป็นทีม และประสบการณ์การเป็นพัฒนากร.....	147
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระของพัฒนากรในพื้นที่ความ รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและ พัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม.....	148
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านการกำหนดภารกิจของ หน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	149
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านโครงสร้างของทีม.....	150
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านผู้นำทีม.....	151
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านสภาพแวดล้อมและ บรรยากาศในการทำงาน.....	152
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านกระบวนการทำงานใน ทีม.....	153
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านการรวมทีม.....	154
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	155
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านความสมดุลของชีวิตกับ การทำงาน.....	156

ตารางที่		หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านการจัดการความรู้.....	157
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระ ด้านการคิดเชิงบวก.....	158
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดย ภาพรวม.....	159
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....	160
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการทำงานแบบพหุภาคี.....	161
23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์.....	162
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความสามัคคี.....	163
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการแบ่งปันความรู้.....	164
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการประเมินผลของการ ทำงานเป็นทีม	165
27	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็น ทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษา และพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.....	166
28	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม.....	167
29	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม.....	169
30	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการทำงาน แบบพหุภาคี.....	171
31	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการมีมนุษย สัมพันธ์.....	172
32	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านความสามัคคี.....	174
33	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการแบ่งปัน ความรู้.....	176

ตารางที่		หน้า
34	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการประเมินผลของ การทำงานเป็นทีม.....	177
35	สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี	179

สารบัญภาพประกอบ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	แสดงลำดับชั้นของหน่วยงาน.....	23
3	แผนภาพ 7S Model.....	50
4	วงกลมแสดงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....	90

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทุกองค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากระบบความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างได้อย่างหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดและยอมรับในสังคมอย่างมีระบบแบบแผน มีอาณาเขตสัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะเสริมสร้าง บำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในยุคสมัยปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์กรนอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรทุกคน ดังนั้นการบริหารองค์กรถือเป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารจัดการแบบปัจเจกชน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่นำความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาผสมผสาน มีการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างรอบคอบเหมาะสมกับการทำงานที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีมมีการวางแผนงาน การแบ่งงานกันทำ การร่วมมือประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหา สมาชิกเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อกัน ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมให้เกียรติซึ่งกันและกัน (ณัฐพล ชุมวรรฐายี 2545 : 4)

การทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆก็ตามจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากร คือคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) องค์ประกอบทั้งสี่มีความสำคัญมากแต่องค์ประกอบแรกคือ คน มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงานเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงสิ่งสำคัญ 2 ประการที่ต้องคำนึงถึงคือความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) องค์ความรู้ต่างๆจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจากคนที่เป็นปัจจัยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เพราะยิ่งใช้ ยิ่งทำให้มีระบบมากขึ้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2544 : 10) การทำงานในองค์กรใดๆก็ตามจำเป็นต้องอาศัยบุคคลหลายบุคคลช่วยปฏิบัติการกิจ

ต่างๆที่มีอยู่มากมายหลายด้านให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งทั้งงานหน้าที่ ความรับผิดชอบตามความรู้และความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลกร การประสานความร่วมมือร่วมใจการทุ่มเทกำลังความคิดสติปัญญาและประสบการณ์นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน (สงวน ช้างฉัตร 2538 : 46)

ปัจจุบันการที่ภาคราชการจะก้าวข้ามไปสู่องค์กรในรูปแบบใหม่นั้น พบว่าปัญหาสำคัญที่ภาคราชการประสบคือ การปรับแนวคิดการทำงานจากมุ่งรายละเอียดของรายการ (Management by mean) เป็นการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) และการที่จะให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดั่งนั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานในทุกระดับ (Arrangement by Results) ที่สำคัญการจะให้ข้าราชการมุ่งเน้นผลงานนั้นจำเป็นต้องให้อำนาจการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ในการคิดและการปฏิบัติ (Empowerment) ซึ่งทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญและมาก่อนปัจจัยอื่นๆ ทั้งนี้มิใช่แค่พิจารณาเพียงเชิงปริมาณเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาในด้านคุณภาพของข้าราชการที่ต้องมีส่วนผสมของ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และค่านิยมรวมอยู่ด้วย ดังนั้น “กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม” ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารองค์กรยุคใหม่ จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือกอีกทางหนึ่ง และได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เป็นแนวทางในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร (ฉัตรประอร นิยม 2548 : 1)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้การพัฒนาข้าราชการในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังมีบทบาทเป็นผู้เสนอแนะ กำกับดูแล และให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการในการดำเนินงาน จึงได้วางแผนแนวทางส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์และเป้าหมายชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานในระบบราชการ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการปลดปล่อยพลังความคิดของข้าราชการในทุกระดับให้ร่วมกันพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร และการจัดทำแผนอาชีพของข้าราชการแต่ละคน (กรมการพัฒนาชุมชน 2552)

กรมการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2505 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2505 ซึ่งได้โอนกิจการบริหารของส่วนพัฒนาการท้องถิ่นของกรมมหาดไทย (เดิม) เป็นกิจการบริหารของกรมการพัฒนาชุมชน ส่วนกิจการบริหารของกรมมหาดไทยได้โอนเป็นกิจการบริหารของกรมการปกครอง ตามพระราชบัญญัติการโอนกิจการบริหารของกระทรวงมหาดไทย ฉบับปรับปรุงใหม่ 2505

การแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2552 ให้แบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน ดังต่อไปนี้ ก. ราชการบริหารส่วนกลาง 1. สำนักงานเลขาธิการกรม 2. กองการเจ้าหน้าที่ 3. กองคลัง 4. กองแผนงาน 5. ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน 6. สถาบันการพัฒนาชุมชน 7. สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน 8. สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน 9. สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน ข. ราชการส่วนภูมิภาค 1. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด 2. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ มีภารกิจในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง แผนและมาตรการในการพัฒนาชุมชนตลอดจนฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนฐานราก โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ขับเคลื่อนการทำงานในระดับพื้นที่ให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผล และมีหน่วยสนับสนุนเชิงนโยบายระดับภูมิภาค ได้แก่ “ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน” ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด/อำเภอ/กิ่งอำเภอ ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย และในด้านวิชาการภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการแปลงแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนรวมถึงจัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีหน้าที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่การให้บริการตามที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด เกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนา การบริการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาชุมชน งานฝึกอบรม งานสนับสนุน รวมถึงการการจัดการความรู้ งานพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะทาง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย (กรมการพัฒนาชุมชน 2552)

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี คือหน่วยงานหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญยิ่งเพราะมีเครือข่ายครอบคลุมทั้ง 7 จังหวัดเพื่อให้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนตั้งแต่ปี 2541 – ปัจจุบัน กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดให้พัฒนากรมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงาน และกำหนดรูปแบบการ

ทำงานของพัฒนากรให้ทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องประจำตำบล ทั้งทีมอำเภอและทีมที่จะทำกับพหุภาคี ทั้งนี้ให้คงรูปแบบของการไปราชการท้องที่ ซึ่งการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรเป็นการฝึกพลังการทำงาน อีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของพัฒนากรให้สูงขึ้น สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปราชการ โดยเฉพาะมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐที่ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มจำนวนพัฒนากรได้ ในขณะเดียวกัน ภารกิจ ความรับผิดชอบของพัฒนากรในพื้นที่ไม่ได้ลดลง แต่กลับต้องใช้ความสามารถเพิ่มขึ้นบทบาทของพัฒนากรในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน ต้องมีการปรับรูปแบบ วิธีการทำงาน จากการรับผิดชอบเป็นรายตำบลเป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบของทีมงาน เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ เป็นการเสริมจุดอ่อนในการทำงานของแต่ละคน และเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของพัฒนากรให้มีขีดความสามารถใกล้เคียงกันและสามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ (กรมการพัฒนารัฐ 2546)

ในการทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จนั้นมีปัจจัยสำคัญหลายตัวที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและราบรื่น เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน และตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่ดีไว้ดังนี้ “ETIS” = Excellent มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของงาน, Teamwork เน้นการทำงานเป็นทีม, Integrity ยึดมั่นในคุณธรรมทำในสิ่งที่ถูกต้องและสังคมยอมรับ, Service mind การมีจิตบริการ เพื่อยกระดับมาตรฐานทางด้านธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐและเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาล การบริหารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2549 : 5) โดยมีการปฏิบัติที่เป็นกระบวนการคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การมอบหมายงาน วิธีการทำงานร่วมกัน การติดตามและการประเมินผล ยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีต่างๆ การบริหารราชการยุคใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าของงาน หน่วยงานในสังกัดกรมการพัฒนารัฐ จึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบ วิธีการทำงาน และพัฒนาสมรรถนะของคนไปพร้อมๆกัน “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาองค์กร และได้ถูกนำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการกรมการพัฒนารัฐในชื่อสมรรถนะ “ความร่วมมือแรงร่วมใจ” (Teamwork - TW) นอกจากนั้นยังนำมากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competency) ของผู้บริหารกรมฯ ระดับชำนาญการขึ้นไปใช้ชื่อสมรรถนะว่า “การพัฒนาทีมงานเพื่อบริหารจัดการเชิงบูรณาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” จึงอาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพราะเป็นการบูร

ณาการความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกัน อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (กรมการพัฒนาชุมชน 2547)

พัฒนาการเป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักพัฒนาชุมชนและเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน อยู่ในฐานะผู้ทำงานร่วมกับประชาชนระดับตำบล หมู่บ้าน/ ชุมชน แต่พื้นที่ในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในตำบล หมู่บ้าน/ ชุมชน และพัฒนาการยังเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้เปิดโอกาส/ ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมกันสร้างกระบวนการพัฒนาชุมชนขึ้นด้วยความเข้าใจ เข้าถึง และเห็นแก่ประโยชน์สุขของประชาชนส่วนรวม การทำงานพัฒนาชุมชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในสถานการณ์ปัจจุบันไม่อาจเกิดขึ้นได้จากผลงานของพัฒนาการเพียงผู้เดียว แต่จะต้องมาจากความร่วมมือ ร่วมใจ และการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นทีมงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ทีมงานตำบลซึ่งประกอบไปด้วยภาคส่วนต่างๆ เช่น ข้าราชการจากส่วนราชการต่างๆ ที่ทำงานกับชุมชน แกนนำชุมชน องค์กร ชุมชนและเครือข่าย ดังนั้นการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการ พัฒนากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาชุมชน ตลอดจนเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน แล้วจึงค่อยพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ด้วยกระบวนการ/ วิธีการอย่างไร และมีเครื่องมืออะไรบ้าง ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อผลักดันพลังการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์ (กรมการพัฒนาชุมชน 2552)

แม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่มีใครทราบล่วงหน้าว่า ในแต่ละองค์กรมีสภาพการทำงานเป็นทีมที่แท้จริงหรือไม่ หากมีแล้วจะมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลให้ทราบว่าปัจจัยตัวใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดและสภาพที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้ ด้วยภารกิจ ความรับผิดชอบ และกระบวนการพัฒนาชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน รวมไปถึงการถูกจำกัดด้วยขนาดของกำลังคนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ทำให้การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อกรมการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เป็นการสร้างเป้าหมายและค่านิยมร่วมกันขององค์กรพร้อมๆ ไป

กับการเสริมสร้างทักษะความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมจะส่งผลโดยตรงต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของคนและขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหัวใจสำคัญในการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ มีการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกภายในทีมมีการยอมรับซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานประกอบกับความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี คือการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก

ข้อคำถามในการวิจัย

1. พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีแนวทางการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด
2. มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

สมมติฐานในการวิจัย

การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก คือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งประกอบไปด้วย จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 272 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลังของพัฒนาการ ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 เพศ

2.1.2 อายุ

2.1.3 สถานภาพ

2.1.4 ประสบการณ์การทำงานเป็นพัฒนาการ

2.1.5 ประสบการณ์การอบรมการทำงานเป็นทีม

2.1.6 วุฒิการศึกษา

2.1.7 จังหวัดที่ปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

2.2.1 การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน

2.2.2 โครงสร้างของทีม

2.2.3 ผู้นำทีม

2.2.4 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

2.2.5 กระบวนการทำงานในทีม

2.2.6 การรวมทีม

2.2.7 วัฒนธรรมองค์กร

2.2.8 สมดุลของชีวิตกับการทำงาน

2.2.9 การจัดการความรู้

2.2.10 การคิดเชิงบวก

2.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ การทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- 2.3.1 ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 2.3.2 ด้านการทำงานแบบพหุภาคี
- 2.3.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์
- 2.3.4 ด้านความสามัคคี
- 2.3.5 ด้านการแบ่งปันความรู้
- 2.3.6 ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเนื้อหา โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงานการจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก

2. การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีมของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม (กรมการพัฒนาชุมชน 2550)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพัฒนากร
2. เพื่อให้พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้นำไปพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นทีม และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

มีผู้กำหนดขอบข่ายเนื้อหาที่จะศึกษา หรือกรอบแนวคิดและทฤษฎีไว้หลายแนวทางด้วยกัน กล่าวคือ

จิรดา เชาวลิต (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ศึกษากรณี บริษัท กรุงเทพและวิทย์ จำกัด ได้กำหนดกลุ่มของตัวแปรต้นไว้ดังนี้ 1. การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน 2. โครงสร้างของทีม 3. ผู้นำทีม 4. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานและ 5. กระบวนการทำงานในทีม

วรกิตต์ ศรีอำอ่วม (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดกลุ่มของตัวแปรต้นไว้ดังนี้ 1) การรวมทีม 2) วัฒนธรรมองค์กร

ลือกวด (Lockwood : 2009) ได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสมดุลของชีวิตกับการทำงาน หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่ครอบคลุมทั้งการทำงานตามเวลางานปกติและกิจกรรมอื่นที่ต้องทำนอกเวลางาน

วิจารณ์ พานิช (2548 : 9) ได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เป็นดัชนีวัดค่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่

เรวดี เทียงตรง (2550 : 69-70) ได้ให้ความหมาย, ความสำคัญ และแนวคิดของการคิดเชิงบวกว่าการมองโลกในแง่บวกเป็นส่วนหนึ่งของการคิดเชิงบวก และมีส่วนสำคัญในการจูงใจตนเอง คนที่มองโลกในแง่ดีจะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้เลวร้าย จึงมีพลังแสวงหาโอกาสที่จะพลิกผันสถานการณ์เลวร้ายให้กลับคืนดีให้ได้ และจะไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น

กรมการพัฒนารวมชน : 2550 ได้ให้การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรไว้ว่าในการปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนากรควรจะมีการปฏิบัติงานร่วมกันไว้ ดังนี้ 1. ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2. ด้านการทำงานแบบพหุภาคี 3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 4. ด้านความสามัคคี 5. ด้านการแบ่งปันความรู้ 6. ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

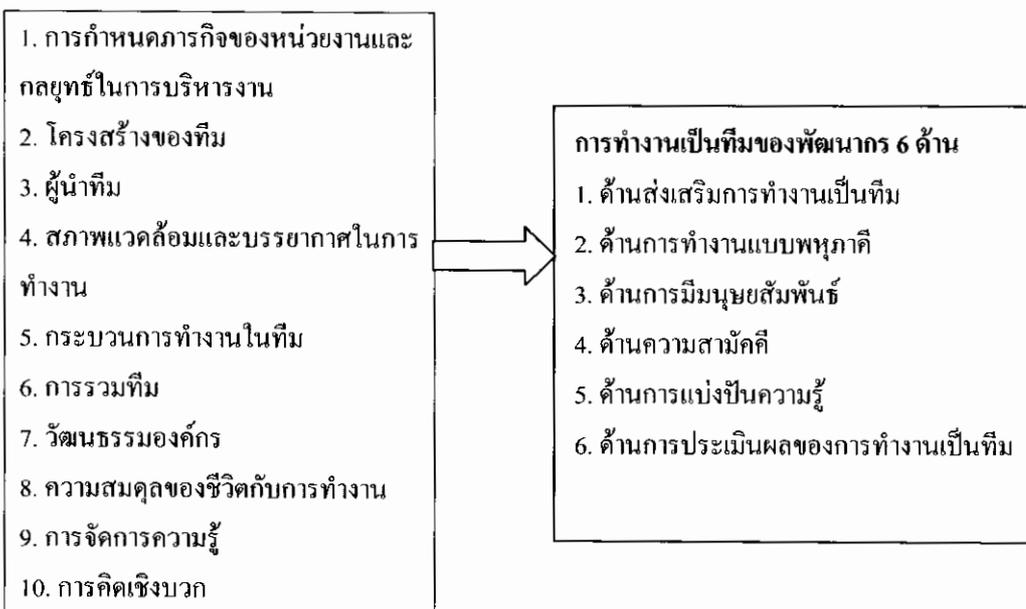
จากแนวคิดการกำหนดกลุ่มตัวแปรต้น, ตัวแปรตามและแนวคิดดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าในหลักการส่วนใหญ่เหมือนกัน จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ จิรดา เชาวลิต, วรกิตต์ ศรีอำอ่วม, ลือกวด (Lockwood), วิจารณ์

พานิช, เรวดี เทียงตรง และการทำงานเป็นทีมของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยเหตุผลที่ว่าแนวคิดดังกล่าวมีขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุม

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและเนื้อหาในการวิจัยโดยได้นำแนวคิดและหลักการของการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการและนำมาสังเคราะห์เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาการหมายถึงข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยที่ปฏิบัติงานระดับตำบลในสังกัดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบไปด้วย จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

2. หัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานในสังกัดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

3. พัฒนาการจังหวัด หมายถึง ข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด

4. พัฒนาการอำเภอ หมายถึง ข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ

5. การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร หมายถึง ตัวแปรตามของการทำงานที่มีลักษณะในการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรทั้ง 6 ด้านคือ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

6. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร หมายถึง ตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก

7. ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี หมายถึง หน่วยงานหนึ่งของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยที่สังกัดส่วนกลางและมีที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิภาค ที่จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดังนี้ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

8. การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พัฒนาการรับรู้และยอมรับภารกิจและกลยุทธ์นั้น

9. โครงสร้างของทีม หมายถึง การกำหนดบทบาท เป้าหมาย บรรทัดฐานของการทำงาน และขนาดของทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

10. ผู้นำทีม หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้พัฒนากรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

11. การรวมทีม หมายถึง ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

12. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของพัฒนากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มีต่อคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยบรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันทำให้ทีมงานหนึ่งแตกต่างไปจากทีมงานหนึ่งและการรับรู้นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพัฒนากร

13. กระบวนการทำงานในทีม หมายถึง การติดต่อสื่อสารของพัฒนากร การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารงานในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

14. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของสำนักงานพัฒนาชุมชนที่ทำให้แต่ละสำนักงานพัฒนาชุมชนมีลักษณะแตกต่างกันออกไป

15. ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่างๆในชีวิตของพัฒนากรให้มีความพอเหมาะพอดีกันระหว่างงานกับชีวิต

16. การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการข้อมูล ข้อเท็จจริง สารสนเทศใหม่ๆ และประสบการณ์ของพัฒนากร โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนมีส่วนกระตุ้นในการเรียนรู้ร่วมกัน

17. การคิดเชิงบวก หมายถึง การคิดในด้านดีของพัฒนากรต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ยอมรับความเป็นจริง สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาสได้ และนำมาพัฒนาตนเอง และช่วยเหลือผู้ร่วมงานได้

18. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง การช่วยเหลือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร

19. การทำงานแบบพหุภาคี หมายถึง การทำงานในลักษณะแบบบูรณาการของพัฒนากรซึ่งมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

20. การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างพัฒนากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันและมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

21. ความสามัคคี หมายถึง ความสมัครสมาน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพัฒนากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

22. การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การเอื้อเฟื้อความรู้ที่พัฒนากรมีและสามารถให้แก่ผู้ร่วมงานได้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับ

23. การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่องของพัฒนากร ตลอดจนการรายงานผลเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

2.1 การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน

2.2 โครงสร้างของทีม

2.3 ผู้นำทีม

2.4 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

2.5 กระบวนการทำงานในทีม

2.6 การรวมทีม

2.7 วัฒนธรรมองค์กร

2.8 ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

2.9 การจัดการความรู้

2.10 การคิดเชิงบวก

2.11 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2.12 การทำงานแบบพหุภาคี

2.13 การมีมนุษยสัมพันธ์

2.14 ความสามัคคี

2.15 การแบ่งปันความรู้

2.16 การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

3.1 ประวัติศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

3.2 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ในการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้ การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพราะลักษณะการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม มิใช่เป็นการทำงานโดยตนเอง โดยเฉพาะในปัจจุบันระบบการบริหารงานภายในหน่วยงานมีสภาพที่ยู่ยากซับซ้อนมากขึ้นในสภาพเช่นนี้ การปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบให้ปรากฏผลดีเท่าที่ควรงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายๆคน หลายๆฝ่ายและหลายๆระดับมาช่วยกันทำจึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือกัน “ทำงานเป็นทีม” การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม (พนิดา รัตนไพโรจน์ 2542 : 27) สอดคล้องกับ ประสิทธิ์ ทองอุ่น ทศนา สุริยนาภาส วัลนิภา ฉบาทบาง และประภากร โล่ห์ทองคำ (2542 : 212-213) ที่กล่าวว่าการทำงานในองค์กรหรือในสถาบันปัจจุบันต้องทำงานเป็นทีมร่วมมือกันหลายๆฝ่ายประสานสัมพันธ์กันสมาชิกมีความเข้าใจกันปฏิบัติงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Woodcock 1989 : 3) ได้ให้ความหมายของทีมหรือทีมงานว่า ทีมงานหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกัน ในอันที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เอ็ดการ์ ฮิวส์ (Edgar Hues 1982 : 199) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียวดังที่ ประทีป แดงเสียน และพรณี กาญจนวสิต (2531: 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

กลุ่มแต่ทุกกลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะกลุ่มพัฒนาไม่ถึงขั้นเป็นทีม และ สุพัตรา สุภาพ (2536 : 102) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความยาวนาน พอสมควรหรือเป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแบบเรียนรู้กัน ยอมรับกัน และพึ่งพาอาศัยกัน

วูดค็อก (Woodcock 1989 : 8) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมคือ การทำงานที่แต่ละบุคคล มาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง

บริลล์ (Brill 1976 : 22) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมคือ การรวมกลุ่มทำงาน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนงานให้สำเร็จ

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2536 : 48) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างกลุ่มบุคคล ที่ร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ ขององค์การ ไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้ สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548 : 20-21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง

1. ทุกคนช่วยกันผลักดัน ไปในทิศทางเดียวกัน
2. ทุกคนผลักดันในส่วนของตน
3. การได้รับสิ่งสนับสนุนเสมอเมื่อต้องการ
4. การที่มีคนยอมรับในความสามารถของคุณ
5. การละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว
6. การได้รับความช่วยเหลือเฉพาะเวลาที่ต้องการเท่านั้น
7. ความรู้สึกดีใจที่ได้พบวิสาสะกับเพื่อนร่วมงานในงานที่ทำ
8. ทุกคนช่วยกันแก้ไขวิกฤตการณ์
9. ทุกคนรับมือกับวิกฤตการณ์โดยปราศจากเสียงบ่น
10. การยินดีต่อความสำเร็จและเห็นใจในความปราชัยของผู้อื่น
11. การรับผลแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน
12. การมีอนาคตที่น่าตื่นเต้นร่วมกัน
13. ความรู้สึกพอใจที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานให้เป็นอย่างดี
14. การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่เขาพอจะให้ได้

วิภาพร มาพบสุข (2543 : 15) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง บุคคลมากกว่า หนึ่งคน มารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน และมีปฏิริยารับรู้ต่อการรวมกันเพื่อ ทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

พิชัย เล่งพานิชย์ (2541: 18) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึง กระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้ได้ผลมากกว่าที่เขาแต่ละคนทำตามลำพัง โดยที่บุคคลที่ทำงานเหล่านั้นมีความตื่นตัวพอใจและสนุกสนานเพลิดเพลิน

เรียม ศรีทอง (2540 : 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึง กระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ทำงานมีความพึงพอใจในงานและต่อเพื่อนร่วมงาน

สุทธิ ภิบาลแทน (2541: 55-56) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยแต่ละคนที่มาร่วมกันทำงานนี้จะมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจมีการประสานงานที่ดี มีการติดต่อสื่อสาร ตัดสินใจวางแผน สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542 : 230) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

วิลาวรรณ ธิไพศาล (2542 : 150) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 233) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกัน ให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปว่าการทำงานเป็นทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองร่วมกันได้อย่างมีความสุข โดยอาศัยหลักของการมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และความรู้ทางจิตวิทยาให้เข้าใจตนเองและเพื่อนในทีมงานเพื่อให้ทีมงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงอาจสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การหรือจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันมากที่สุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของทีมงาน

ประเภทของทีม

การจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้นมีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้นๆ ทีมงานแนวคิดกลุ่มในองค์กร ทีมงานแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือทีมตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น (สุนันทา เลาพันธ์ 2540 : 67) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของทีมงานสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมที่เป็นทางการ (Formal Team) เป็นทีมงานทำงานทั่วไปในองค์กรทำงานที่มีความต่อเนื่อง มีหลายทีมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์กร แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ ทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมผู้ชำนาญการ และทีมสนับสนุนทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทีมผู้บริหารระดับสูง (Cross-Functional Executive Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น

1.2 ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-Functional Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะความรู้ ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชามาปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 ทีมผู้ชำนาญการ (Business Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่คล้ายๆกันมาทำงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1.4 ทีมสนับสนุนทั่วไป (Formal Support Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญการในด้านต่างๆที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานในด้านต่างๆ

2. ทีมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teams) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาชั่วคราวเมื่อปฏิบัติการเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุด แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ ทีมงานโครงการ ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทีมสร้างสรรค์ และทีมเฉพาะกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทีมงานโครงการ (Temporary Project Teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามโครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการกำหนดไว้เช่นนั้น

2.2 ทีมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Change Teams) เป็นทีมการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2.3 ทีมสร้างสรรค์ (Hot Group) เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน ร่วมคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเป็นอิสระ

2.4 ทีมเฉพาะกิจ (Temporary Task Forces) เป็นทีมที่ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวกับปัญหาเป็นเรื่องๆเพื่อแก้ไขให้เห็นผลโดยเร็ว

คาร์ (Car1992: 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-skilled and multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตัวเองอย่างเต็มที่ (Fully Self-Management Teams) ซึ่งอธิบายได้โดยสรุปดังนี้

1. ทีมคุณภาพใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพคือ การมอบอำนาจให้ทีมงานเพื่อให้หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการเสร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อแต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวันเวลาที่ จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเกิด โอกาสให้แก่สมาชิกทุกคนเพราะปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็กๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิผลคือ ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ หรือ ทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจถึงอิสระลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานจะรับงานต่างๆ ได้ภายใต้การนิเทศก์งานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

โรบบินส์ (Robbin 2001 : 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง/สัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหาจะมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อแต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่วไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตนการทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำางานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงานโดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาร่วมกันทำงานที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis 1994 : 34) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริหาร ทีมโครงการ ทีมนึกคิด และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมที่รับผิดชอบ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆของหน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project Teams) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (Coordination Teams) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนึกคิด (Think-Thank Teams) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมการรับผิดชอบปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

วินิจ เกตุขำ (2542 : 70-71) ได้แบ่งประเภทของทีม ตามลักษณะหน้าที่ของการทำงาน เป็น 5 ประเภท คือ ทีมงานระดับสูง ทีมจัดการ ทีมปฏิบัติงาน ทีมด้านเทคนิค และทีมสนับสนุน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมงานระดับสูง (Top Teams) เป็นทีมที่มีหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนาทางเลือกสมาชิกของทีมจะต้องมีความคิดกว้างไกลและลุ่มลึกเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกความเข้าใจงานในทุกลักษณะขององค์กร

2. ทีมจัดการ (Management Teams) มีหน้าที่จัดทำรายละเอียดของวัตถุประสงค์ร่วม ประสานงานและควบคุมงานของคนอื่น สมาชิกจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กับสมาชิกคนสำคัญในองค์กร ในการจัดทำแผนปฏิบัติและจัดงบประมาณ

3. ทีมปฏิบัติงาน (Operation Teams) มีหน้าที่ทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จเป็นงานที่เป็นภารกิจขององค์กรเท่ากับผู้เปลี่ยนตัวป้อนเป็นผลผลิต

4. ทีมด้านเทคนิค (Technical Teams) มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานในห้องปฏิบัติการทั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานด้านวิธีการและมาตรฐานการบริการ ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามความเจริญก้าวหน้าตามองค์กร

5. ทีมสนับสนุน (Support Teams) เป็นทีมที่อยู่นอกสายงานตามปกติขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนโดยอ้อม ซึ่งให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เรียม ศรีทอง (2542 : 303) ได้แบ่งทีมการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือทีมแบบรูปนัย และทีมอรูปนัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทีมรูปนัย (Formal Teams) มีลักษณะเป็นทางการ มีแนวโน้มที่จะมีกฎเกณฑ์ ของกลุ่มที่แน่นอน สัมพันธภาพในบทบาทเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. ทีมแบบอรูปนัย (Informal Teams) เป็นทีมที่ไม่เป็นทางการจะไม่เป็นการควบคุมทางสังคม เป็นกลุ่มที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน ขึ้นอยู่กับความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า

บริล (Brill 1976, อ้างถึงในอัจฉรา สืบสงค์ 2540) ได้แบ่งประเภทของทีมงานออกเป็น 2 ประเภทคือ ทีมงานภายในองค์กร (Interdisciplinary Team) และทีมงานระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary Team)

สุนันทา เลานันท์ (2541 : 22) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการแบ่งประเภทของทีมงานไว้ เป็น 2 แนวคิด โดยแนวคิดแรกจัดประเภทของทีมงานให้มีเพิ่มเติมตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง โดยจัดในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้ คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงาน

คณะทำงาน (Task Force) ซึ่งหมายถึง คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนกในองค์กรเพื่อทำงานเฉพาะกิจที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และกลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง

ทีมโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Group and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ส่วนแนวคิดที่สอง เป็นการแบ่งตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

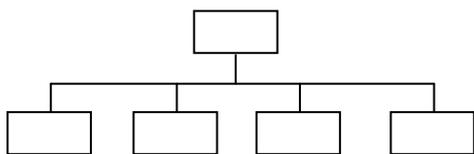
1. ทีมครอบครัว (Family Group) คือ ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือญาติ (Cousin Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยจากองค์กรเดียวกัน แต่ละคนอยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย (Cluster Group) คือ ทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2 – 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน จำนวนฝ่ายละจำนวน 3 คน เป็นต้น

4. ทีมคนแปลกหน้า (Stranger Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กร และไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

คีธ เดวิส (Keith Davis) และ จอห์น ดับเบิลยู นิวสตรอม (John W. Newstrom, 1985) (อ้างถึงใน ยลฤดี ตันทสิทธิ์ 2545) ได้แยกประเภททีมงานออกเป็น 2 ประเภทให้เห็นถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน คือ ทีมงานที่เป็นโครงสร้างลำดับชั้นของหน่วยงาน (Institutional Team) และทีมที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ (Task Team) หรือที่เรียกว่าทีมปฏิบัติการ (Operation Team) ซึ่งสามารถให้คำจำกัดความอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นกลุ่มที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและราบรื่น สมาชิกที่กระจายอยู่จะตอบสนองและกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับภาระแตกต่างกันไป ดังภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างลำดับชั้นของทีม

ที่มา : Keith Davis and John W. Newstrom, Human Behavior, 6th ed. (New York : Mc Graw-Hill Back Company, 1981).อ้างถึงใน พูนทรัพย์ คำวิชา, “การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงาน สาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), 25.

จากภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงผลสะท้อนกลับในพฤติกรรมที่แตกต่างกันระหว่างธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานราชการ และทีมปฏิบัติจริง โครงสร้างของระบบราชการจะเป็นสายงานตรงไปยังจุดหมายปลายทางในทิศทางของทุกคน ที่เป็นการสั่งการและควบคุมจากคนที่มีอำนาจสูงสุดเพียงคนเดียวไม่มีทิศทางย้อนกลับไปยังหัวหน้าทีม ขณะเดียวกันลูกทีมก็ไม่มีทิศทางไปถึงกันและกันด้วย และจากภาพที่ 3 เป็นรูปของโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ไม่มีหัวหน้าสมาชิกอยู่ในระดับเท่าเทียมกัน โครงสร้างของทีมประเภทนี้สะท้อนกลับไปมาหาหันทุกจุด เป็นทิศทางของทุกคน ทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันทุกจุด ทุกคนในทีมถูกกระจายให้รับความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน และทุกคนสามารถทำแทนกันได้เพราะเกิดการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติจะเป็นลักษณะการจัดการที่ครอบคลุมผู้อื่น ในทางที่สะท้อนกลับไปได้ทั่วทั้งกลุ่มขององค์กร

สรุปได้ว่าไม่ว่าจะแบ่งทีมรูปแบบใดก็ตามทุกทีมในองค์กรต่างมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน โอกาส และเวลา เป็นต้น เมื่อพิจารณาการจัดแบ่งประเภททีมงานดังกล่าวพบว่า ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับแนวความคิดเฉพาะแบบหรือตามวัตถุประสงค์ของการแบ่งประเภทของทีมนั้นๆ ซึ่ง สุนันทา เลานันท์ (2544 : 73) ได้กล่าวว่า ไม่ว่าจะแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตาม ทุกทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันก็คือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยพลังของทีมงาน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

ความหมายขององค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 145) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานร่วมกันของทีมงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกล่าวไว้ 6 ข้อ ได้แก่ ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการ มีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้ นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542 : 179) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่เกื้อหนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี และเป้าหมายนั้นต้องมีความแน่นอนในระยะเวลาหนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมหรือถ้าไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมโดยตรงเนื่องจากมีสมาชิกมากเกินไปก็ควรต้องให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้นก็ควรจะให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้โดยเร็ว นอกจากนี้ จะต้องพยายามทำให้จุดมุ่งหมายส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อภาระหน้าที่ของทีมงาน เพราะถ้าจุดมุ่งหมายส่วนตัวสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม จะเกิดความขัดแย้งกัน และก่อให้เกิดและก่อให้เกิดทัศนคติซ่อนเร้น (Hidden Agenda) เช่น การมุ่งเอาชนะกันเองภายในทีมและอื่นๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความยุ่งยาก

2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำทีมได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดีไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

3. สมาชิกที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ สมาชิกเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งตนเองและของกลุ่ม เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและของกลุ่ม เป็นผู้รู้จักแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม เคารพในมติของกลุ่ม และไม่เบียดเบียนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตน มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อช่วยงานของกลุ่มในทุกรูปแบบ (สงวน ช้างจักร 2541 : 274) ได้อธิบายลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย สมาชิกทีมงานที่มีลักษณะดังนี้ คือ 1. ความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม 2. การแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการทำงานของทีมงาน 3. การแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4. เคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน 5. การให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีระหว่างสมาชิก 6. การแสดง

ความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย 7. ความสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอย่างสะดวกและมีความคล่องตัว และ 8. ความสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมอาจจะต้องมีผู้ประสานงานหรือเลขาคลุ่มให้แก่สมาชิกทราบได้อย่างถูกต้องอีกด้วย ลักษณะบางประการของเลขานุการทีม ได้แก่ มีความสามารถในการใช้ภาษาหนังสือได้อย่างดี สามารถจับประเด็นการพูดและการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี สามารถสรุปผลและทำรายงานอย่างมีแบบแผนสามารถเขียนแผนผังงาน กราฟ และแผนภูมิเพื่อนำเสนอรายงานที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจได้ง่าย

4. ปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น

กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โยชิน สันสนยุทธ (2530 : 163 – 172) กล่าวว่า มีผลงานวิจัยที่พบว่ากลุ่มมีความเหนียวแน่นมากที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลผลิตสูงกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย ซึ่งจากผลการศึกษาทั้งในวงการทหาร วงการอุตสาหกรรมและวงการศึกษาและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงาน และตามความคิดเห็นของ สิทธิโชค วราสันติกุล (2531 : 44 – 47) ได้แก่ 1. ขนาดของกลุ่มถ้าเป็นกลุ่มเล็ก จะมีความเหนียวแน่นมากกว่าขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดเล็กสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยทั่วถึง ในขณะที่กลุ่มขนาดใหญ่มีอุปสรรคมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร ทั้งอาจจะมีกลุ่มเล็กเกิดขึ้นในกลุ่มใหญ่ได้ด้วยและโดยธรรมชาติมักจะมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มเล็กเพื่อแย่งผลประโยชน์กันอีกด้วย 2. สมาชิกที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น ค่านิยม เจตคติ อาชีพ ศาสนา วัฒนธรรม ฯลฯ ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มเหนียวแน่นมากขึ้น เพราะการติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อประสานงานกัน เป็นไปด้วยความสะดวก 3. ความถาวรของการเป็นสมาชิก เนื่องจากกลุ่มที่มีสมาชิกอยู่ร่วมกันเป็นเวลายาวนานจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกผลัดเปลี่ยนกันเข้าออกอยู่เสมอ ๆ เพราะสมาชิกใหม่ที่เข้ากลุ่มในระยะแรกจะดิ้นรนแสวงหาสถานภาพบางอย่างในกลุ่ม ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกับสมาชิกอื่นได้ง่ายต่างกับสมาชิกที่อยู่ร่วมกันมานานจะรู้จักและเข้าใจกันดีและมีสัมพันธ์ภาพที่มั่นคงกว่า จึงปฏิบัติต่อกันอย่างรักใคร่กลมเกลียวมากกว่า 4. การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยการคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน มีแนวโน้มที่จะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกรวมกันง่าย ๆ เพราะกลุ่มที่มีการคัดเลือกสมาชิกเป็นอย่างนี้จะถูกใช้เป็นกลุ่มอ้างอิงของสมาชิกต่อไป 5. สมาชิกที่มีเป้าหมายที่จะต้องพึ่งพาผู้อื่นในกลุ่ม เพราะการที่สมาชิกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน ทำให้แต่ละคนมีความหมายต่อกันและทำให้กลุ่มมีความสำคัญ เนื่องจากทุกคนในกลุ่มมีความรู้สึก ถ้าเพื่อนสมาชิกและกลุ่มประสบความสำเร็จ ตนเองก็ประสบความสำเร็จตามไปด้วย 6. สถานการณ์ภายนอกเอื้ออำนวย เช่น การคุกคามจากภายนอกที่ทำให้กลุ่มรู้สึกว่าจะถูกขัดขวางไม่ให้บรรลุ

เป้าหมายของตนและกลุ่ม จะกระตุ้นให้สมาชิกมีการรวมตัวกันมากขึ้น เพื่อเพิ่มพลังในการต่อรอง หรือต่อสู้กับกลุ่มอื่น สถานการณ์เช่นนี้ จะทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นมากขึ้น และ 7) การดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอของกลุ่ม เพราะการดำเนินงานกลุ่มนั้น เน้นความสำเร็จของกลุ่มซึ่งหมายถึงความสำเร็จของสมาชิกด้วย ถ้ากลุ่มมีกิจกรรมสม่ำเสมอ มีการขยายงานออกไป และได้ผลสำเร็จของตามวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจกับผลที่ได้รับและจะก่อให้เกิดการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น

5. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือกันและสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนการทำงาน คือ

5.1 การวางแผนที่ดี คือมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนเข้าใจง่ายมีความสอดคล้องกับแผนของระดับบริหาร การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการ ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน มีการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน มีระบบการควบคุมการดำเนินงานตามแผน มีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับใช้ให้เหมาะสม ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่างๆดีขึ้นเป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมกันแก้ปัญหาโดยผนึกความคิด ปัญญา และประสบการณ์ของคนหลายคน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะเดียวกันอาจจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคนบางคนและการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทรรศนะกว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น

5.3 การประเมินผลที่ดี เพื่อที่จะให้สมาชิกได้มีโอกาสทบทวนผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์การ ได้ทราบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตลอดจนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานโดยทีม จะต้องพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ข้อควรระวัง ได้แก่ แบบประเมินผลงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกของกลุ่ม เมื่อทุกฝ่ายเห็นชอบแล้วต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด และก่อนที่จะใช้แบบหรือเครื่องมือประเมินผลจะต้องมีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างถ่องแท้ด้วย

5.4 การปรับปรุงโดยความร่วมมือของกลุ่ม เป็นขั้นตอนสำคัญของการทำงานกลุ่ม หลังจากได้มีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากพบว่ามิใช่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็ควรจะร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้สำเร็จ

6. รูปแบบหนึ่งของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานพนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ของตน เปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงในหน่วยงาน ความรู้ความสามารถ สถิติปัญหาและประสบการณ์ของแต่ละคน ร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการทำงานของกลุ่มคุณภาพเน้นขั้นตอนตามวงจรเดมมิง (Deming Circle ของ Dr. Edwards Deming) ดังนี้คือ

P คือ Plan หมายถึง การวางแผน เพื่อเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

D คือ Do หมายถึง การแก้ปัญหาร่วมกันหรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำข้อมูลก่อนการดำเนินงานและหลังการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน

A คือ Action หมายถึง การนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลก็นำไปพิจารณาวางแผนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจและยอมรับซึ่งกันและกันในที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในที่ทีมจะต้องมีเป็นกันเอง ไม่ต้องมีพิธีรีตองไม่ต้องเกรงใจมีความเอาใจใส่ในงาน ร่วมกันทำงานอย่างจริงจังและเป็นธรรมชาติ ไม่ฝืนทำหรือแกล้งทำเฉพาะต่อหน้าผู้อื่น ไม่แสดงความเบื่อหน่าย รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ไม่มีการใช้อารมณ์หรือพูดนอกเรื่องไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์ทำกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถทำได้ด้วยความสบายใจและสมาชิกรู้สึกว่าคุณเองมีอิสระเต็มที่ที่จะแสดงความรู้สึกออกมาได้ทันที เมื่อมีปัญหาไม่ต้องเก็บความรู้สึกและเมื่อนำเสนอปัญหาทุกคนยินดีรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหา

จากความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่าในการทำงานเป็นทีม แต่ละทีมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งในแต่ละทีมจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันอย่างสมัครใจ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีแบบแผน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง (สุนันทา เลานันท์ 2544 : 62)

แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

รววิมล บุตรอามาตย์ (2550 : 15-16) ได้กล่าวว่าการทำงานที่ทำโดยอาศัยคนหลายคน นั้น จะประกอบด้วยสิ่งสำคัญสองประการ คือ งานกับคน คือที่เป็นลักษณะความคิดอารมณ์ และ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งผลลัพธ์ของการทำงานประกอบด้วย 1. คุณภาพของงานที่ทำ 2. ความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และ 3. ปริมาณที่ทำได้ซึ่งการ ได้ผลลัพธ์ อันเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ มีหลายคนเรียกชื่อว่าประสิทธิภาพ ของการทำงานกลุ่มหรือทีม ด้านประโยชน์ของการสร้างทีมงาน คือช่วยให้ทุกคนเข้าใจ กระบวนการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ช่วยให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความหลากหลายด้านความรู้ ความสามารถและทักษะจะช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงด้วยดีช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของ บุคลากรในหน่วยงานและเกิดเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังมีผลการใช้ทีมในการปฏิบัติงานของบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาจาก ข้อมูลของ เวลลิน (Wellins, อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง 2542 : 177) ซึ่งสามารถลดความ ผิดพลาดหรือจุดบกพร่องในการทำงานประหยัดงบประมาณ เพิ่มความสามารถในการผลิต ลด ความสูญเสียเปล่า ทำงานได้รวดเร็วขึ้น สนองความพึงพอใจของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างของการใช้ทีมงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อบริษัท	ผลของการใช้ทีมงาน
Shenandoah life Insurance Co.Ltd.	ประหยัดเงินปีละ 200,000เหรียญ ต่อปีเพราะลดคนลงได้และในขณะที่เดียวกันก็เพิ่ม ปริมาณ ได้ถึง 33%
Xerox	เพิ่มความสามารถในการผลิตได้ 30%
Textronix	ทีมเดียวภายใน 3 วัน ได้ผลผลิตเท่ากับการผลิตด้วยระบบสายพานภายในเวลา 14 วัน
Westinghouse Furniture system	เพิ่มความสามารถในการผลิตได้ 74% ภายใน 3 ปี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	ผลของการใช้ทีมงาน
Citibank	ความพึงพอใจของลูกค้ามีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด 11 ด้าน
Sealed Air	ความสูญเสียลดลง 50% และ downtime ลดลง 20% เหลือเพียง 5%
Exxon	ลดค่าใช้จ่ายได้ 10 ล้านเหรียญ ภายใน 6 เดือน
Eli Lilly	การผลิตเวชภัณฑ์ใหม่ ทำได้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์
Federal Express	ลดความผิดพลาด เช่น เขียนใบเสร็จผิด หีบห่อสูญหาย ฯลฯ ได้ถึง 13% เมื่อปี ค.ศ.1989
Coming	จุดบกพร่องของผลิตภัณฑ์ในโรงงานเซรามิกส์เซลลูลาร์ ลดลงจาก 1,800 ชิ้น ต่อ 1 ล้านชิ้น เหลือเพียง 9 ชิ้น ต่อ 1 ล้านชิ้น

ที่มา : เวลลิน (Wellins, อ้างถึงใน ฉันทนา จันท์บรรจง จิตวิทยาบริการ. (กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพ้อยท์ จำกัด ภาควิชาบริหารและพัฒนาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2542), 177.

รววมล บุตรอามาตย์ 2550 : 16 กล่าวถึงคุณประโยชน์ของทีมงานไว้ ดังนี้

1. โดยทั่วไป พบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงานจะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่ม กับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงอย่างเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่นเมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่ม
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูง เมื่อได้อยู่รวมกลุ่มการจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดไม่ได้
7. เอกลักษณะของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลา หรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่

รอดไม่ได้

บีบี และมาสเตอร์สัน (Beebe and Masterson 1990, อ้างถึงใน ฉันทน์นันทน์ ดนุพิทักษ์ 2543: 18) ได้สรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ทีมจะมีแหล่งข้อมูลมากกว่าคนเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานจะมีบุคคลต่างๆที่มีความหลากหลายในด้านพื้นฐาน และประสบการณ์ที่สามารถนำมาช่วยกันคิดพิจารณาได้อย่างกว้างขวางกว่า เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดต่อการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมสามารถใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ไขปัญหา

3. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวความคิดต่างๆอย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดของตนเองและทีมได้อย่างกว้างขวาง

4. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ซึ่งจะสร้างความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดแนวทางนั้นๆขึ้นมา

5. สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น ขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นการทำงานเป็นทีมจะทำให้เห็นสภาพที่คนอื่นมองเห็นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะข้อมูลสะท้อนกลับที่เราได้รับจะทำให้ตระหนักถึงคุณลักษณะของตัวเราที่เรามองไม่เห็นแต่คนอื่นมองเห็น

วิภาพร มาพบสุข (2543 : 314) ได้สรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

2. ทีมจะเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็กๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะที่ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความสำเร็จและความก้าวหน้าของทีม

4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่นๆขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมของทั้งองค์กรดีไปด้วยทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตมีมาตรฐานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีการขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกของทีมมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตน

และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งเพราะมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมนั้นๆเพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ยอมรับกันว่าเป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานมากที่สุด เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีทำให้คนรักและผูกพันต้องงานมองเห็นอนาคตองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งคนมีส่วนรับผิดชอบจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้รับ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การนำรูปแบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ได้รับความนิยมนับเพิ่มมากขึ้น และในองค์กรบางแห่งได้กำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ระบบ TQM (Total Quality Management), ระบบ TQC (Total Quality Control), ระบบ QC (Quality Circle), กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ, (Suggestion System) และกิจกรรม Walk Rally โดยดำเนินการทั้งในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ด้วยต้องการให้เกิดประสิทธิผลในทีมงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกระดับ เพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งจะเป็นการประสานความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกันและช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพ พร้อมช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม (ปราชญา กล้าผจญ 2550 : 28)

ความหมายของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

กรองแก้ว อยู่สุข (อ้างถึงใน ลัดดา กระต่ายทอง 2544 : 22) กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน มีความร่วมมือร่วมใจ มีบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน มี

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ชัดเจน มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (อ้างถึงใน ลัคนา กระต่ายทอง 2544 : 22) กล่าวว่า ลักษณะของทีมที่ดี จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยสมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีการใช้การสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆทั่วถึง สมาชิกมีความไว้วางใจและไว้วางใจกัน และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

สุภรัตน์ รัตนมูข์ (2539 : 10) กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเป้าหมายของกลุ่มที่ชัดเจนและสมาชิกมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและให้คำแนะนำ ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ สมาชิกในทีมก็ต้องรับรู้ด้วย สมาชิกในทีมจะต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะสนับสนุนเพื่อนร่วมทีมด้วย

ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (2539 : 15-17) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้ความไว้วางใจกันและที่สำคัญจะต้องมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

โคมยง ไช้ทอง (2540 : 31-32) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จ จะต้อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ โดยมีความเชื่อถือกันมีพันธะสัญญา มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง มีทักษะในการยอมรับและการปรับตัว มีบรรยากาศในการทำงานทั้งภายในและภายนอก

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดลักษณะทางการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ได้แก่ ริชาร์ด เอ็มสเตรียร์ (Richard M. Streers 1985 : 345, อ้างถึงใน สงวน ช่างฉัตร 2539 : 262) กล่าวว่ารูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. ลักษณะของทีมงาน ได้แก่ ขนาดของทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไปเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานลดลง ขนาดโครงสร้าง ความกดดันที่ทำให้เกิดเอกภาพและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับความพยายามในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจ ความรู้และทักษะของสมาชิก และยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของทีมงาน

3. ประสิทธิภาพของทีมงาน สามารถพิจารณาได้จากสามมิติคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการเพิ่มคุณค่าของผลผลิต ความพึงพอใจของสมาชิก การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงาน ความสามารถที่ได้พัฒนาแล้ว

เตือนใจ แวงงาม (อ้างถึงใน วรวิมล บุตรอามาตย์ 2550: 17-18) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือในกลุ่ม จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศในทีมงานเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ตึงเครียด และไม่ต้องระมัดระวังตัวจนเกินไปในขณะที่ทำงาน ทุกคนมีความเอาใจใส่ในงาน และร่วมมือกันทำงานอย่างจริงจังเป็นธรรมชาติไม่ฝืนหรือแกล้งทำต่อหน้า ไม่มีร่องรอยของความเบื่อหน่ายบนใบหน้าของสมาชิกทุกคน

2. การอภิปรายถกเถียงกันอย่างหนัก ก่อนที่จะมีการลงมือทำงานแต่ไม่มีการพูดนอกเรื่อง และไม่ใช้อารมณ์จะอภิปรายถกเถียงกันด้วยเหตุผล

3. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้นอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. สมาชิกทุกคนฟังเสียงของกันและกันรับฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์วิจารณ์กันอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตั้งใจฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกันและทุกคนกล้าเสนอความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกกล่าวหาว่าเป็นข้อเสนอที่ไม่ดี

5. ไม่มีการเห็นพ้องต้องกันทันทีตลอดเวลา มีความสบายใจกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันบ้างในทีมเพราะทุกคนกล้าเผชิญความจริงเพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด โดยสมาชิกทั้งทีมจะช่วยกันสำรวจดูเหตุผลของผู้ที่ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบแล้วช่วยกันหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น สมาชิกที่ไม่มีอิทธิพลครอบงำผู้ไม่เห็นด้วยอย่างเด็ดขาด ไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความขัดแย้งแต่กลับเห็นว่าเป็นการช่วยกันทำงานให้เกิดความถูกต้องอย่างแท้จริง

6. การตัดสินใจของทีมเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) หลังจากอภิปรายกันแล้วทุกคนก็จะเต็มใจนำข้อตกลงไปปฏิบัติ ทีมจะไม่ยอมรับการตัดสินใจอย่างง่าย ๆ โดยใช้เสียงส่วนมาก หรือชนิดที่เรียกว่า “พวกมากลากไป”

7. มีการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงานของทีมอยู่เสมอ อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ด้วยความสะดวกสบายใจ ไม่โจมตีเรื่องส่วนตัวแต่เรื่องงาน เพื่อช่วยกันแก้ไขสิ่งที่คิดว่าถูกต้องและถูกใจไม่มองไปที่บุคคลว่าเป็นตัวก่อปัญหาจนกว่าจะได้ตรวจดูอย่างครบถ้วนแล้วเท่านั้น

8. สมาชิกในทีมจะรู้สึกว่าคุณมีอิสระเต็มที่ สามารถแสดงความรู้สึกตนเองออกได้ทันทีเมื่อรู้สึกว่าปัญหาไม่กระทบความรู้สึกเอาไว้เหมือนสมาชิกในกลุ่มประเภทอื่น ๆ

9. สมาชิกในทีมงานทำงานด้วยความตรงต่อเวลา พอใจ และเต็มใจที่จะได้ทำงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดและสำเร็จโดยเร็วที่สุด

10. ผู้บริหารไม่ต้องใช้อำนาจหรืออิทธิพลเข้าครอบงำการทำงานของทีมและในทางกลับกันทีมจะไม่ยอมทำตามฝ่ายบริหารอย่างมกาน ทุกคนในทีมพร้อมที่จะเป็นผู้นำทีมได้ แต่จะไม่มีการแสวงอำนาจหรือต่อสู้เพื่อหักล้างกันปัญหาไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุมใคร แต่อยู่ที่ว่างานจะสำเร็จได้อย่างไรมากกว่า

11. มีความตื่นตัวและรู้จักตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นอย่างไรอยู่และกำลังทำอะไรอยู่ บางคราวอาจจะหยุดทำงาน เพื่อหันมาสำรวจตนเองว่าทำงานได้ดีหรือไม่ เพียงใดมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อการทำงานบ้าง

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ Woodcock (1989 : 75 – 116) จะต้องประกอบด้วย

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) หมายถึง ในทีมจะต้องมีการทำงานที่ผสมผสาน ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objective and Agree goals) หมายถึง ทีมการทำงานจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารกันโดยตรง หันมาร่วมกันแก้ปัญหา

4. การสนับสนุนและการไว้ใจ (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมาในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานพร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

5. ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึงสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการทำงานพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) หมายถึง การทำงานของทีมที่มีการประชุมปรึกษาและหาแนวทางร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หมายถึง การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

8. ทบทวนการทำงานอยู่เสมอ (Regular review) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมนำเสนอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมให้มีโอกาส สมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างทีมดี (Sound inter – group relation) หมายถึง ทีมทำงานมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

สงวน ช้างฉัตร (2542 : 160 - 162) ทำการวิจัยพบว่าทีมงานทั้งหมดของรัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมาก มีหลักการสำคัญของทีมที่มีการปฏิบัติงานในระดับสูง 11 ประการ ได้แก่

1. มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีมตั้งเป้าหมายของผลผลิตไว้สูงและดำเนินการให้สำเร็จได้

2. มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง

3. สมาชิกทีมงานร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. ผู้จัดการได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกทีมงาน

5. บทบาทของพนักงานสัมพันธ์กับทักษะของสมาชิกและมีความสมดุลเป็นอย่างดี

6. มีระดับความเป็นอิสระสูง

7. เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว

8. ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้า

9. มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ

10. ทีมงานได้รับการจูงใจทำงานหนัก ทั้งพิจารณาว่างานเป็นเรื่องตื่นเต้น และท้าทาย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544 : 192) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดี ต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารแบบเปิด (Open – communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

7. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกของทีมและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

คริส อาร์กิริส (Chirst Argyris 1964 : 139-140, อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันท์ 2540 : 45) มีความเชื่อประสิทธิผลขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน และปทัสสถานในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่างๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการทำงานใหม่ๆให้แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึกสนับสนุนให้ผู้อื่น

เปิดเผย

5. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ
6. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
7. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
8. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
9. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

ลา สัน และ ลา ฟาสโต (Lason and Lafasto 1989, อ้างถึงใน สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา 2546 : 416) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน

3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยึดหลักการ

สโกเปคและสมิธ (Skopec and Smith 1997 : 26, อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง 2543 : 282) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
2. ใจกว้างต่อความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน
3. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. มีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง
7. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ

พะยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน ทรงวุฒิ ทาระสา 2549 : 22) ได้ทัศนะไว้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งกันเฉพาะเรื่องงาน
6. บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด
7. ทุกคนคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว

พิสมัย สุภัทธานนท์ (อ้างถึงใน ทรงวุฒิ ทาระสา 2549 : 22) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่ประสบความสำเร็จ พอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีมงาน
2. สมาชิกแสดงออกได้อย่างเสรีและแต่ละคนมีสิทธิที่จะฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจ
3. สมาชิกมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน
5. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

หลุยส์ จาปาเทศ (2540: 111-114) ได้ทัศนะไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีมมีขนาดกลุ่มที่เหมาะสม ซึ่งมี 2 องค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงานมีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อความขัดแย้ง

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

สงวน ช้างฉัตร (2542 : 111-113) ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. สมาชิกมีการยอมรับนับถือ
4. มีการกำจัดอุปสรรค
5. การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์
6. การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของแต่ละบุคคล
7. การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง
8. การพยายามจัดการรางวัลตอบแทน
9. สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ
10. การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 172-177) ได้กำหนดรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพพอจะสรุปได้ดังนี้ด้านการจัดรูปแบบงาน ต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

1. การจัดองค์ประกอบของสมาชิก สมาชิกจะต้องมีความสามารถ และสมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิคการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ทักษะความสัมพันธ์นอกจากนี้แล้วสมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประนีประนอมยึดมั่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง

2. การจัดบริบท มุ่งองค์ประกอบด้านบริบท 3 ประการที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล คือ มีทรัพยากรเพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี

3. การจัดกระบวนการปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกในทีม

นพ ศิริบุญนาค (2542 : 69) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. มีขนาดทีมที่เหมาะสม
2. สมาชิกในทีมงานมีความสามารถ
3. บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก
4. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
5. มีเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง
6. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน
7. มีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่าต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2546 : 161-162) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกันสอดคล้องกัน

1. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
2. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
4. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
5. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
6. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
8. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

ในการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้น คือ องค์ประกอบต่างๆ ของทีมงาน เช่น สมาชิกของทีม ภาวะผู้นำ เป้าหมาย กระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนั้น จึงมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้สรุปและรวบรวม ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น

ผ่องใส ศรีวังพล (2548 : 61-63) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงานหรือกลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 10 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน
 - 1.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นสิ่งที่กำหนดจุดหมายปลายทางของกลุ่ม
 - 1.2 วัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดโครงสร้างของการดำเนินงาน
 - 1.3 วัตถุประสงค์ของกลุ่มจะต้องระบุไว้อย่างชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนในกลุ่มทราบ
 - 1.4 วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของบุคคลในกลุ่มมากที่สุด ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.5 วัตถุประสงค์ของกลุ่มต้องแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์
2. มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคลในกลุ่ม
 - 2.1 แต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในด้านภูมิหลัง ทักษะคิด ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ
 - 2.2 พร้อมที่จะนำความแตกต่างแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์
 - 2.3 ยอมรับฟังความคิด ความเห็นและทักษะที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
3. บุคคลในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันทำงานไม่แข่งขันกัน ลักษณะพฤติกรรมของความร่วมมือ มีดังนี้
 - 3.1 มุ่งสัมพันธ์ภาพให้คนอื่นชอบ
 - 3.2 พยายามหาความคุ้นเคยใกล้ชิด
 - 3.3 ชอบให้อภัยคนอื่น

- 3.4 มีอะไรที่พูดกันตรง ๆ ไม่นินทาว่าลับหลัง
4. กลุ่มมีบรรยากาศในการทำงานดี ลักษณะในการทำงานที่ดี คือ
- 4.1 มีการทำงานสะดวกสบาย มีความปลอดภัย
- 4.2 มีความเป็นกันเองในการติดต่อ
- 4.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้หลักเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์
5. การสื่อความในกลุ่มเป็นไปโดยสะดวก ลักษณะที่แสดงว่าการสื่อข้อความเป็นไปได้โดยสะดวก คือ
- 5.1 เรื่องทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม สมาชิกทุกคนทราบ
- 5.2 มีการติดต่อแบบสองทาง
- 5.3 มีระบบการติดต่อทั้งแบบทางการและมีใช้ทางการ
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของกลุ่ม การทำกิจกรรมของกลุ่มนอกจากร่วมทำงานแล้ว ยังต้องร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มอื่นอีก
7. มาตรฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้รับการยอมรับ
- 7.1 ถ้าสมาชิกคนใดมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานต้องรีบแก้ไขเพื่อขจัดความไม่พอใจในกลุ่มสมาชิก
- 7.2 สมาชิกทุกคนเข้าใจมาตรฐานของกลุ่มเป็นอย่างดี
- 7.3 มาตรฐานต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง
- 7.4 พยายามหาทางปรับมาตรฐานของกลุ่มให้สูงขึ้นเสมอ
8. มีความยึดเหนี่ยวในการรวมกลุ่มสูง
- 8.1 กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพลังยึดเหนี่ยวสูง เกาะกลุ่มกันได้อย่างมั่นคง
- 8.2 พลังยึดเหนี่ยวภายในกลุ่มจะแสดงออกในรูปแบบ “เป็นพวกเรา”
- 8.3 พลังยึดเหนี่ยวภายในกลุ่มมีมาก-น้อยเพียงไร ดูได้จากความสนใจของบุคคลภายนอก ที่ต้องการสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- 8.4 ถ้าความรู้สึก “เป็นพวกเรา” มีมากเกินไป อาจเป็นผลเสียต่อส่วนรวมเพราะเกิดการแตกแยก
9. มีการกำหนดบทบาทของบุคคลในกลุ่มชัดเจน
- 9.1 บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม คือ หน้าที่ ความรับผิดชอบและสิทธิต่าง ๆ ของสมาชิกแต่ละคน ต้องกำหนดให้ชัดเจน
- 9.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนเองและของบุคคลอื่นในกลุ่ม
- 9.3 มีการปรับปรุงบทบาทของสมาชิกแต่ละบุคคลให้เหมาะสมอยู่เสมอ

10. มีการทบทวน ประเมินผลและแก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ ลักษณะนี้แสดงว่ามี การทบทวน แก้ไขผลงานของกลุ่ม คือ

10.1 มีการกำหนดกลไกป้อนกลับของข่าวสาร เพื่อใช้ปรับปรุงการทำงานของกลุ่ม

10.2 สมาชิกยอมรับกลไกการป้อนกลับของข่าวสาร

10.3 สมาชิกมีความเห็นว่า กลไกป้อนกลับข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็น

นอกจากนี้ มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533 :64-65) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมที่มี ประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. มีจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับในภารกิจหรือ เป้าหมายของทีมและทราบอย่างแน่ชัดเกี่ยวกับ วาระการประชุมงานที่ได้รับมอบหมายและทราบว่า จะมุ่งความสนใจไปที่งานที่อยู่ในมือได้อย่างไร

2. มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีความสุขที่ได้อยู่ ด้วยกัน พวกเขาจะสื่อสารกันอย่างง่าย ๆ และมีอารมณ์ขันเพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่ผ่อนคลาย สมาชิกมักจะรวมตัวกันทั้งก่อนและหลังเวลาประชุมเพื่อคุยกันเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน พวกเขาจะ เสนอที่จะให้ความช่วยเหลือ โดยไม่ต้องรอให้ถูกขอเสียก่อน และมีความเต็มใจที่จะแบ่งเกียรติยศที่ ได้จากผลสำเร็จของงานให้กับสมาชิกคนอื่นภายในทีม

3. การมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในการช่วยให้ทีมบรรลุภารกิจหรือ เป้าหมายของทีม โดยงานที่แต่ละคนทำนั้นอาจไม่เท่ากันหรือไม่เหมือนกัน

4. การรับฟังความสามารถในการฟังของสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ที่สุด สำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ พวกเขาจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอย่างดีโดยไม่มี การวิจารณ์ความเห็นเหล่านั้น พวกเขายอมรับความคิดของสมาชิกอื่นและความสนใจในสิ่งที่สมาชิกอื่น พูดย

5. การแสดงไม่เห็นด้วยในลักษณะของผู้ที่เจริญแล้ว สมาชิกของทีมจะสามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ความหลากหลายทางความคิดคือพลังของทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพจะใช้ ทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งใช้ทักษะในการเพิ่มความรักใน หมู่คณะด้วย บรรยากาศที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างผู้เจริญแล้ว สามารถถูกสร้าง ขึ้นมาโดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเป็นผู้มีเหตุผลและความเป็นผู้มีอารมณ์ขันของเหล่าสมาชิก

6. การลงประชามติ การลงประชามติต้องการเอกภาพแต่ก็ไม่ถึงกับต้องเป็นเอกฉันท์ เราจะบรรลุประชามติได้เมื่อสมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันกับผลการตัดสินใจ โดยสมาชิกจะต้องมี ความตั้งใจไว้ก่อนแล้วว่าจะให้การสนับสนุนผลการตัดสินใจ ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

7. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ทีมจะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้ สมาชิกจะต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการเชื่อใจต้องอาศัยเวลาในการสร้างพอสมควร สมาชิกของทีมจะช่วยส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผยด้วยการทำตนให้เป็นคนที่เชื่อถือได้และไม่ตอบโต้พฤติกรรมดังกล่าวด้วยการวิจารณ์พฤติกรรมนั้น

8. มีบทบาทหน้าที่และการแจกแจงงานที่แจ่มชัด การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีม นั้น จะต้องประกอบไปด้วยงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้งกัน ดังนั้นความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับผลที่ต้องการจากงานของแต่ละคน จึงเป็นสิ่งสำคัญ บทบาทหน้าที่ของแต่ละคนของสมาชิกจะต้องชัดเจน การตัดสินใจมีความเด็ดขาดเฉียบคมและมีการวางแผนปฏิบัติเพื่อรองรับการตัดสินใจนั้น สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ได้รับแบ่งอย่างเต็มที่และเต็มใจช่วยผู้อื่นในโอกาสอันควร

9. มีการกระจายเป็นผู้นำสมาชิกแต่ละคนจะมีความสำนึกที่จะพยายามทำงานให้ได้ตามที่ต้องการ เพราะถ้าทีมล้มเหลวแล้ว ทุกคนจะล้มเหลวตามไปด้วย ผู้นำของทีมหรือผู้ประสานงานมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านบริหารและงานสำนักงานเท่านั้น ส่วนหน้าที่อื่น ๆ จะเป็นของสมาชิกคนอื่น ซึ่งจะเป็นใครทำอะไรนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละคนหรือขึ้นอยู่กับความต้องการของทีม

10. ความสัมพันธ์ภายนอก ทีมที่มีคุณภาพจะสื่อสารให้ผู้อื่นทราบความสำเร็จของทีม เพื่อเป็นการสร้างเครดิต นอกจากนั้นพวกเขาอย่างสร้างข่ายงานติดต่อกับนอกทีมอีกด้วยเช่น สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้จัดการแผนก ซึ่งสามารถให้ข้อมูลย้อนหลัง ให้ทรัพยากรหรือให้การช่วยเหลือใด ๆ กับทีม

11. ประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย ทีมที่ประสบความสำเร็จที่สุดจะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีบุคลิกที่แตกต่างกัน มีความหลากหลายในการประชุมของทีม ทุกคนจะมีความรู้สึกตนเองก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรจะประกอบด้วยกำหนัดคนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ การสื่อสารแบบเปิด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก บรรยากาศการทำงานไม่เครียด ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีการตรวจสอบและทบทวนการทำงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการไทยได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

โอบัฐ วาริรัถย์ (2535 : 8) กล่าวว่าในการทำงานเป็นทีมใดๆ ในองค์กรย่อมมีปัญหา และอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยหลายๆคน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆที่การทำงานเป็นทีมหรือความสลับซับซ้อนขององค์การอาจ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก อีกทั้งกระบวนการทำงานเป็นทีม จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงอุปสรรคอันนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานไม่ให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่ต้องการ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545 : 196) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาว่าทีมงานใดมีปัญหาหรือไม่ เราได้จากอาการผลผลิตลดลงไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดความสับสนไม่แน่ใจแน่ชัดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ความเข้าใจคำสั่งผิดพลาดหรือคำสั่งไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เกิดความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูกันในหมู่พนักงาน มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์ หรือบ่นกันมากในหมู่พนักงาน ความสนใจ ความกระตือรือร้นและอยากมีส่วนร่วมในการทำงานน้อยลง ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆในการทำงานการประชุมพนักงานไม่มีประสิทธิภาพสังเกตได้จากพฤติกรรมการประชุมไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็นด้วยว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์ การมีปฏิกริยาในทางลบต่อผู้บริหาร ไม่ศรัทธาในศักยภาพของผู้บริหาร และการได้รับการบ่นจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเกี่ยวกับคุณภาพของการให้บริการ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547 : 197-198) กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การพุดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นถึงเป้าหมายและบทบาทของทีมรวมทั้งบทบาทของแต่ละคน
2. มีการปกปิดความคิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป

สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2548 : 15) กล่าวถึงอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมเกิดจากสาเหตุหลายประการคือ

1. การพุดจาและตกลงกัน ไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นถึงเป้าหมาย และบทบาทของทีมรวมทั้งบทบาทของแต่ละคน
2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหาทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา แต่ใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในครั้งต่อไป
3. มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดกันในเรื่องของความคิดเห็นเกิดขึ้นก็มิได้มีการหารือกันในทางที่สร้างสรรค์หรือผดุงประสิทธิภาพของทีม
4. ไม่ได้มีการประชุมหารือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับมติดของที่ประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตามที่ตกลงไว้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกันต่างคนต่างมีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีแก้ไขปัญหาก็มักจะสวนทางกัน
6. ขาดการวางแผนทางและหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก
7. ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานหรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนี้ไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป
8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรนั้น ๆ

การทำงานเป็นทีมในองค์กรบางครั้งก็ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะสมาชิกในองค์กรไม่ได้มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมในทีมทุกคน อุปสรรคต่างๆของการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของ กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron 2003 : 314-316) มีดังนี้

1. ความไม่เต็มใจที่จะร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งเพราะหัวใจของการทำงานเป็นทีม คือ ความมุ่งมั่นร่วมกันของสมาชิก ดังนั้น ถ้าฝ่ายบริหารมอบหมายงานให้แก่ทีมโดยไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้แน่นแฟ้นดีเสียก่อน พลังความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้นตามความปรารถนาของฝ่ายบริหาร
2. การไม่ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เพราะถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีม จะไม่ต้องการให้ฝ่ายบริหารเข้าไปแทรกแซงกิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนแต่ทีมต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยกระตุ้น เช่น งบประมาณที่พอเพียงสำหรับการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมที่

เหมาะสมในการทำงาน ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ทีมงานจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับความสำคัญของงาน เป็นต้น

3. ฝ่ายบริหารไม่เต็มใจที่จะวางมือจากการควบคุม เพราะบางครั้งฝ่ายบริหารเองก็ไม่วางใจที่จะให้ทีมงานได้ทำงานกันอย่างเป็นอิสระ ทำให้มีการแทรกแซงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเป็นเหตุทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกกดดัน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ผลการปฏิบัติของทีมงานที่ถูกแทรกแซงจากฝ่ายบริหารมักจะไม่ดีเท่าที่ควร

4. การไม่ร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรเพราะบางครั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งมุ่งแข่งขันเพื่อความสำเร็จสูงสุด จะทำให้สมาชิกในทีมลดความสำคัญของการร่วมมือระหว่างทีมของตนเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร จึงอาจเกิดอุปสรรคขึ้นได้ในกรณีทำงานนั้นจำเป็นต้องได้รับข่าวสารข้อมูลหรือการสนับสนุนจากฝ่ายอื่น ๆ

อุปสรรคและปัญหาดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับที่ ณรงค์ ชอนาม (2539 : 99) ได้กล่าวว่าอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมมีมาจากด้านหัวหน้าทีม ได้แก่ 1. ขาดการวางแผนหรือแนวทางปฏิบัติงานที่มั่นคง 2. ไม่มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม 3. คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย ๆ 4. ขาดการติดตามงานที่ดี 5. ขาดการสอนงานและการแนะแนวทาง 6. ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด 7. ไม่คำนึงถึง Man (บุคคล), Materials (ทรัพยากร), Money (ทุนทรัพย์), Technology (การติดต่อสื่อสาร) and Time (เวลา) 8. ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด 9. ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติงาน 10. ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานที่ทำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการพุดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น การขาดการมีส่วนร่วมในทีม ไม่ทบทวนงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญปัญหา รวมทั้งยังไม่ตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการทำงานที่จะให้เกิดการทำงานเป็นทีมจะต้องมีลักษณะการทำงานที่มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตั้งใจทำงานตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังต้องพิจารณาปัจจัยในการสร้างทีมงาน ซึ่ง

จิรดา เชาวลิต (2549 : 56-59) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ขนาดของกลุ่ม (Size) ควรมีขนาดเล็กไม่เกิน 10-20 คน หากมากกว่านี้จะเกิดปัญหาในการหาข้อยุติ และกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ทำให้ขาดความผูกพันและรับผิดชอบ

2. ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) ต้องมีทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจซึ่งรวมถึงความสามารถในการแยกแยะปัญหา แสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม และประการสุดท้าย คือทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยทักษะทั้ง 3 ประการนี้จะเอื้อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ในระยะแรกอาจไม่ต้องมีครบทั้ง 3 ทักษะ แต่สามารถพัฒนาให้มีมากขึ้นในระหว่างการทำงานได้

3. การมอบบทบาทและเพิ่มความหลากหลาย (Allocating Roles and Promoting Diversity) คือ การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับทักษะหรือบทบาท โดยพิจารณาถึงจุดเด่นจุดด้อยของสมาชิก จากนั้นจึงมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด สำหรับทักษะและบทบาทหน้าที่สมาชิกในทีมมีนั้น ทั้งนี้เพื่อกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีบทบาทหลากหลายดังที่ได้กล่าวไว้ในตารางแต่ไม่ควรมีสมาชิกที่มีบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไป

4. มีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน (Having a Commitment to a Common Purpose) สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

5. ตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะ (Establishing Specific Goals) ทีมสามารถตั้งวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถวัดได้ และดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

6. ภาวะผู้นำและโครงสร้างของทีม (Leadership and Structure) ขณะที่การตั้งเป้าหมายเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการมุ่งไปสู่ แต่ในระหว่างทางนั้น การมีผู้นำที่ดีช่วยให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความพร้อม มีการแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ

7. การรับผิดชอบ (Social Loafing and Accountability) สมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง นั่นคือ การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่ ไม่เอาเปรียบผู้อื่นด้วยการอ้อมแรงไว้ปล่อยให้สมาชิกอื่นทำหน้าที่แทน เพราะนั่นจะเป็นสาเหตุให้การทำงานเป็นทีมด้วยประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลและรางวัล (Appropriate Performance Evaluation and Reward Systems) ควรกระทำให้ลักษณะอิงกลุ่ม และกระจายรายได้เพื่อรักษาการทำงานของกลุ่ม

9. การสร้างความไว้วางใจ (Developing High Mutual Trust) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีบรรยากาศไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง โดยจำแนกเป็นลักษณะของมิติของความไว้วางใจ (Dimensions of Trust) ดังนี้

9.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity, Honesty, Truthfulness)

9.2 ความสามารถ (Competency) ทั้งด้านวิชาการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

9.3 ความสม่ำเสมอ (Consistency) ความไว้วางใจได้ การตัดสินใจในที่ดีในการจัดการกับสถานการณ์

9.4 ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเต็มใจที่จะปกป้องรักษาหน้าให้กับสมาชิก

9.5 การเปิดกว้าง (Openness) ความเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและข่าวสารอย่างอิสระ

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน พอสรุปลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	
ปัจจัย	ลักษณะทีมงาน
1. ด้านอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม	1. สมาชิกในทีมอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน 2. สมาชิกในทีมมีลักษณะในการทำงานที่เหมาะสม 3. สมาชิกในทีมมีอำนาจในตัวเองในองค์การอยู่ในระดับที่เหมาะสม
2. ด้านเป้าหมาย	1. สมาชิกในทีมมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย 2. สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจเป้าหมาย 3. ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายที่ตั้งขึ้นมา 4. การตั้งเป้าหมายเป็นไปอย่างมีความเป็นไปได้
3. ด้านบทบาท	1. ไม่มีความซ้ำซ้อนของบทบาท ทุกบทบาทชัดเจน 2. ทุกคนรู้ว่าตนเองจะต้องทำหน้าที่อะไร 3. ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเอง และของผู้อื่นด้วย 4. ทุกคนสามารถและเต็มใจที่จะช่วยกันและกัน 5. ผู้นำมีพฤติกรรมการนำที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ
4. ด้านกระบวนการทำงาน	1. การตัดสินใจกระทำโดยเสียงส่วนใหญ่ในลักษณะที่เห็นพ้องกัน 2. การประชุมมีประสิทธิภาพและได้งาน

ที่มา : จิรดา เชาวลิขิต, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ศึกษากรณี บริษัทกรุงเทพ โทรทัศน์และวิทยุ จำกัด” (สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549), 44.

กล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในหลายๆด้านที่หลากหลายตามแต่สถานการณ์ เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย มีความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่เกิด ยังผลให้สามารถบริหารและเกิดการจัดการกันเองขึ้นภายในทีมงาน และยังก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวอีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

กรมการพัฒนาชุมชน : 2552 ได้กล่าวว่าภารกิจ (Mission) หมายถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญ ซึ่งภารกิจ หมายถึงประกาศหรือข้อความขององค์กรหรือหน่วยงาน พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ

ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อมูลที่บ่งบอกถึงคุณค่าปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะขององค์กรที่มีต่อเป้าหมาย นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม

กรมการพัฒนาชุมชน : 2552 กล่าวว่า การกำหนดภารกิจขององค์กรนั้นประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength = S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness = W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity = O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat = T)

กลยุทธ์ในการบริหารงาน

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติแต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุปบาย กลวิธีที่แบบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

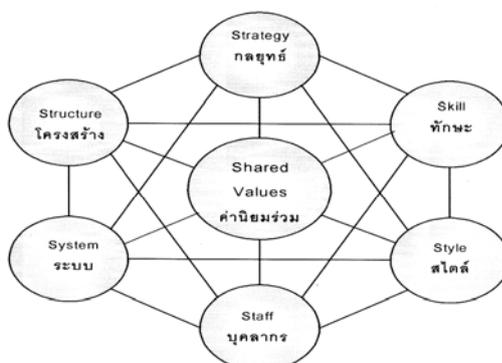
กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ อาร์ คัมบลิว วอเตอร์แมน (R. Waterman 2006: 23-24) คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กันและกัน ดังรูป

7S Model ของ R. Waterman



แผนภาพที่ 4 7S Model

ที่มา : R. Waterman, a model of administrations (New York : Chapman and Hall, 2006), 23-24, อ้างถึงใน กรมการพัฒนารัฐบาล, คู่มือการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร (กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย, 2550), 48.

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ 7S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบ โดยสรุป ดังนี้

กลยุทธ์ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร พันธกิจควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง พอจะสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการ
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

โครงสร้างองค์กร

องค์กร คือ โครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีกรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น การจัดองค์กรจึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

การจัดตั้งองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กรและการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักขององค์กร

3. ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะ โลกยุคโลกาภิวัตน์นั้นจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

โครงสร้างของทีม

ความหมายของโครงสร้างของทีม

กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ : 2550 ได้ให้ความหมายของคำว่าโครงสร้างของทีมไว้ว่า คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และทุกคนยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. มีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกัน ในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของตนและกันแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะ กลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษามอบหมายที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้เป็นผู้เป็นที่ดี ถ้าต้องการให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน จำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม และคิดเสมอ

ว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม และนำกลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามา เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะโครงสร้างของทีม

ทีมจะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่จะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน

มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

จัดการด้วยตนเอง

พึ่งพาตนเอง

ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

1. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกคนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงานและ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในความสำเร็จ

2. จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนในเวลาต่างๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่าง จึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่นๆ ทำตาม คนอื่นๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม

3. พึ่งพาตนเอง สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่นเพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหายุ่งยากอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใด พวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปกปิดคนที่มาทำงานสายหรือเลิกงานก่อนเวลา

4. ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ โดยทั่วไปทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานควรมีขนาดพอเหมาะ ไม่ใหญ่โตเกินไปนัก เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตนเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและ

ความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกประมาณ 5 คนต่อทีม เป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่ง หรือสองคนกำลังทำงานคนอื่นๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่พอเพียงที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม อาจไม่สามารถคัดเลือกได้จำนวนสมาชิกเลขคี่จะดูสมเหตุสมผลกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่ง และอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ ไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่ามีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป

ผู้นำทีม

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์การผู้ร่วมงานและผู้นำสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารทุกคน

ความหมายของผู้นำทีม

แทนเนนบอมและคณะ (Tannenbaum and others 1961: 24) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลายบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น ในขณะที่ ฮาลปิน (Halpin 1966 : 43) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blandchard 1993 : 68) เห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ก่อนหน้านี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (อ้างถึงใน พักสตร์สร สิริบุญยภัก 2548 : 32 - 33) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือสภาพการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถชักจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามความต้องการของตนเองหรือกลุ่ม และสมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน พักสตร์สร สิริบุญยภัก 2548 : 32) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของผู้นำทีม

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง ดังที่ ลิพแฮม และฮอท (Lipham and Hoch 1974 : 176) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของ ผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2535 : 403) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับประสบความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถอาจจะเป็นการทำลายขวัญของพนักงาน และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัยอาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กร หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือค้ำยประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทีม

ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการ และได้มีผู้จำแนกไว้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำควรมีดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่รวมกัน (Maintenance of membership) หมายถึงผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึงผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมากที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการมีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่มใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน และใช้ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง การใช้แรงจูงใจ การสร้างอุปนิสัยเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบการตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อนำกลุ่มจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งแต่การนำต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายให้ความหมายได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

ความหมายของบรรยากาศองค์กร

บราวน์และโมเบอร์ริก (Brown and Moberg 1980 : 667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ ลักษณะต่างๆภายในองค์กรซึ่งรับรู้โดยสมาชิกภายในองค์กรนั้น โดยบรรยากาศลักษณะสภาพขององค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง จะต้องยืนยงอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

ชุงและแม็กกินสัน (Chung and Megginson 1981 : 244) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรคือการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์กร การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้ผลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้งและความสามัคคีกลมเกลียวของคนในองค์กร

สมยศ นาวิการ และ ศุสดี รุมาคม (อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 31) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญกำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน

อรุณ รักรธรรม (อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 31) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยที่บรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรือคำว่าบรรยากาศอีกนัยหนึ่งจะหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์กร ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า บรรยากาศองค์กรจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร

จากคำนิยามของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยบรรยากาศองค์กรทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และการรับรู้นี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

เลวินส์ (Lewin 1963 : 12) เชื่อว่า พฤติกรรมมีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล (P) กับ สิ่งแวดล้อม (E) โดยเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

$$B = f(P,E)$$

เมื่อ B = พฤติกรรมของบุคคล (Behavior)

f = ฟังก์ชัน (Function)

P = บุคคล (Person)

E = สิ่งแวดล้อม (Environment)

จากรูปแบบความสัมพันธ์ของ เลวินส์ (Lewin 1963 : 28) จะเห็นว่าพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น บุคลิกภาพ บรรยากาศองค์กร ลำดับความต้องการ น่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรให้บริการ

วัตกินส์ (Watkin 2001 : 52-53) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 7 มิติ ดังนี้

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility) สำหรับบรรยากาศองค์กรในด้านบวกนั้น ความคิดใหม่ๆ จะได้รับการยอมรับง่าย และกฎต่างๆที่ไม่จำเป็นจะถูกตัดทอนให้เหลือน้อยที่สุด

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานด้วยตนเอง

3. มาตรฐาน (Standards) ควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถปฏิบัติได้ มีการตรวจวัดบทบาทของพนักงานอยู่เสมอ นอกจากนี้พนักงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน

4. รางวัล (Reward) บรรยากาศองค์กรที่ดีควรใช้การให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่ดีเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานมากกว่าการกำหนดบทลงโทษ

5. ความโปร่งใส (Clarity) ควรบอกพนักงานให้เด่นชัดถึงสิ่งที่ทางองค์กรคาดหวังในตัวของพวกเขา อีกทั้ง กฎ ระเบียบต่างๆควรมีความชัดเจน

6. ความผูกพัน (Team Commitment) พนักงานควรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากเกิดข้อขัดแย้งก็รีบแก้ไขโดยเร็ว

7. ลักษณะผู้นำในองค์กร (Leadership Style) พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

เลวินส์ และ สตริงเกอร์ (Lewin and Stringer 1968 : 45-65) เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ 8 มิติ คือ

1. โครงสร้าง (Structure and Constraint) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์กรย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นรูปแบบรูปนัยหรืออรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบงาน (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำให้งานสำเร็จ ความท้าทายของงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ชี้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment) องค์ประกอบด้านนี้วัดการรับรู้ทางด้านการให้รางวัล และการลงโทษ การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษเพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับ หรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ชี้วัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานต่างๆจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานในการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) องค์ประกอบนี้ชี้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการรับรู้ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมจะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

8. การเสี่ยงและการเสี่ยงต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Risk) องค์ประกอบนี้เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่ง ลิตวินส์ Litwin (1968 : 45) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจ อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับต่ำด้วย

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรคือ สิ่งที่ประกอบด้วยพฤติกรรมที่มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กับสิ่งแวดล้อมและองค์กร และการองค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

เนื่องจากบรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์กรแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บรรยากาศองค์กรจึงมีความสำคัญดังนี้

เฮลริเกิล และ สโลคัม (Hellriegel and Slocum 1974 : 430) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของการทำงาน และทำให้รัฐจุดอ่อนขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจ ดังนั้น แนวความคิดเรื่องบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้อำนาจถึงผลกระทบขององค์กรต่อคน บรรยากาศองค์กรมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่างๆของคนในองค์กร รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการเพิ่มผลผลิตและนอกจากนี้บรรยากาศองค์กรจะช่วยให้ช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่างๆของการบริหารที่มีต่อคน ต่อพฤติกรรมขององค์กรและสุขภาพของคนในองค์กร

สเตียร์ และ พอร์ตเตอร์ Steers and Porter (1970 : 364, อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 35) กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์กรและยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นหากต้องการแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือบรรยากาศองค์กร

ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 35) กล่าวว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรต้องอาศัยสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุง คือบรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งเข้าใจถึงสิ่งต่างๆภายในองค์กรที่เป็นอยู่

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กร สรุปได้ดังนี้ บรรยากาศองค์กร เป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติ

และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กรจึงมีความสำคัญเพราะทำให้ทราบ ความรู้สึกของบุคคลต่อองค์กรในด้านต่างๆ รวมทั้งทำให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้ เหมาะสมกับบุคคลในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้มีคุณภาพสูงสุด

กระบวนการทำงานในทีม

ในการจัดรูปแบบกลุ่มหรือกระบวนการของทีมที่มีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มเป็น อย่างยิ่ง เพราะมีผลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งประกอบด้วยการมีเป้าหมาย ของงานที่ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อไปปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงาน อย่างเป็นระบบและสมาชิกของทีมเข้าใจทุกคน มีรูปแบบและมีการประสานงานกันอย่างดีภายใน ทีม มีการแสวงหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมอยู่เสมอและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดีขึ้น และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกัน รู้ทิศทางในการทำงาน ชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงานการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม มีแบบแผนการทำงาน อีกทั้งการกำหนดกลไกในการติดตามกำกับตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback in formation) มาช่วยในการปรับปรุงงานหรือการแสวงหาวิธีการใหม่ที่ดีกว่า นอกจากนี้ การจัดรูปแบบของทีมงานมีประเด็นสำคัญที่พึงพิจารณาอีก คือ

1. ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้อง ปฏิบัติ
2. การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่ตรงกันชัดเจนและมีกำหนดขั้นตอนใน การทำงานที่แน่นอน
3. การจัดให้มีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงานไปสู่ เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน มีการจัดให้มีการแสวงหา วิธีการปรับปรุงแก้ไข หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมว่าโดยการประชุม หรือโดยการ ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ

นอกจากนี้ทศพร ประเสริฐสุข (2535 : 103) ได้กล่าวถึงลักษณะและบทบาทของผู้นำ ทีมไว้ดังต่อไปนี้

ลักษณะและบทบาทของผู้นำทีม

ทีมงานใดก็ตาม หากมีผู้นำที่ดี มีสมาชิกกลุ่มที่เข้าใจและช่วยกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ ของตนอย่างเต็มใจแล้ว กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะดำเนินไปได้ดี อย่างไรก็ตามถึงแม้คนจะดีสัก เพียงใด แต่กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม กลุ่มก็อาจประสบปัญหาตามมา เช่น กลุ่มที่

ทำงานโดยขาดการวางแผนงานร่วมกัน ความไม่เข้าใจในแผนงานและขั้นตอนการทำงาน อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแตกแยกกันได้ ดังนั้น กระบวนการทำงานจึงนับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม กลุ่มใดมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กลุ่มนั้นก็มักจะประสบความสำเร็จในการทำงาน

ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มหรือทีมงาน หากทีมงานใดที่ขาดผู้นำมักจะประสบความล้มเหลว เพราะผู้นำทีมเปรียบเสมือนผู้ชี้ช่องทางและทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสมาชิกให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายหรือตามความต้องการของกลุ่ม และผู้นำทีมต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงานจึงจะทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อและศรัทธา ยินยอมปฏิบัติตามการนำของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทีมได้มีผู้กล่าวถึงไว้ดังเช่น ไลเคิร์ต (Likert 1967 : 212) กล่าวถึง ผู้นำของทีมต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้มีความรักความอบอุ่น การช่วยเหลือและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะสร้างความแตกแยก แข่งขันหรือต่อสู้ นอกจากนี้ สตีจอกิลล์ (Stogdill 1974 : 7-15) ได้ทำการวิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำและสรุปว่าการเป็นผู้นำคือ การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มและผลที่เกิดขึ้น ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม การใช้อิทธิพล การกระทำหรือพฤติกรรมรูปแบบของการเกลี้ยกล่อมที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของงานหรือเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบทบาทและการมีความคิดริเริ่มในงาน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 25) ได้กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนนั้นมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว แต่จะแตกต่างกันตรงที่จะมีมากหรือน้อยเท่านั้น ผู้นำที่ดีจะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งทีอาจเป็นไปได้ให้เป็นได้จริงๆ และการเป็นผู้นำมิใช่เป็นมาแต่กำเนิด ทุกคนย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ส่วน ทิศนา เขมมณีและคณะ (2536 : 23-24) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่พยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น โดยวิธีการที่เหมาะสม ผู้นำไม่ใช่ผู้มีอำนาจสูงสุด แต่คือผู้ที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานร่วมกันได้และข้อสำคัญคือ สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้

คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำทีมในการทำงานเป็นทีมได้ มีผู้กล่าวถึงผู้นำทีมในลักษณะต่างๆ มากมายดังเช่น บาร์นาร์ด (Barnard 1973 : 93) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ

1. มีความตื่นตัวและอดทน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ

4. ความรับผิดชอบ

5. สติปัญญาฉลาด

สตีวอกิลล์ (Stogdill 1974 : 74) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำได้คือ

1. ร่างกายแข็งแรง

2. ภูมิหลังทางการศึกษาดีและสถานภาพทางสังคมดี

3. สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

4. มีบุคลิกภาพ เป็นผู้มีความตื่นตัวและควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ความเชื่อมั่นในตัวเอง

5. มีความรับผิดชอบและขยันอดทน

6. ลักษณะทางสังคม บรรณาธิที่จะร่วมงานกับผู้อื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ และเข้าสังคมได้เก่ง และ สเตดท์ (Stedt 1974 : 49-53) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ คือ

1. ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน

2. เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้

3. กล้าคิด กล้าทำ

4. มีความรับผิดชอบ

5. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน

6. วินัยในตนเอง

7. มีความคิดรวบยอด

8. มีมนุษยสัมพันธ์

9. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี

11. มีสติปัญญาดี

12. มีความสามารถในการจัดระบบงาน

13. มีความสามารถในการตัดสินใจดี

ส่วน ควิเบิล (Quible 1980 : 15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าหรือผู้นำต้องประกอบด้วย

1. มีศิลปะในการทำงาน

2. ฉลาดรู้รอบกล้าตัดสินใจ

3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน

4. มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความคิดริเริ่ม
5. มีความยุติธรรม
6. สุขภาพแข็งแรง
7. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้

ส่วนนักการศึกษาไทยได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ ดังเช่น นิพนธ์ จิตต์ภักดี (อ้างถึงใน ผ่องใส ศรีวังพล 2545 : 57-59) กล่าวถึงผู้นำทีมที่ดีต้องมีคุณสมบัติอดทน ตั้งใจจริงไม่หุนหันเหินในความล่าช้าไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ให้อิสระในการตัดสินใจ สามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่มได้ และใช้ความขัดแย้งนั้นในทางเสริมสร้าง มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิกเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน มีความรอบรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลงาน ส่วน เตือนใจ แวงงาม (2534 :75) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำทีมที่ดีต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์เป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่มไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้ ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้ ยงยุทธ สารสมบัติ (2535 : 67) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำทีมงานดังนี้ ผู้นำที่เลือกลักษณะของผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าใช้ลักษณะผู้นำเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง และลักษณะผู้นำทีมงาน ต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1. รู้และใช้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของสมาชิกให้เป็นประโยชน์
2. หนักแน่นอดทนและต้องทนอดในบางสถานการณ์
3. ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของทีมก่อนวัตถุประสงค์ของตนเอง
4. มีความสามารถและมีความรู้เพียงพอที่จะนำทีม
5. มีความคิดริเริ่ม
6. มีความรับผิดชอบสูง
7. สร้างขวัญและกำลังใจภายในทีมตามโอกาส
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. เป็นแบบอย่างที่ดีได้
10. มองการณ์ไกลและมองรอบคอบ
11. ซื่อสัตย์และจริงใจต่อสมาชิกทีมและรู้จักให้อภัยและขออภัย

ทศพร ประเสริฐสุข (2535 : 103) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มว่า ควรมีผู้นำที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ

1. อดทนตั้งใจฟังไม่หุนหันงิดในความล่าช้าและไม่คอยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหายุ่งยากและพยายามให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น โดยทั่วกัน ไม่บังคับกลุ่มในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้าง ทั้งนี้ยังยึดหลักที่เรียกว่า management by participation (การจัดการแบบมีส่วนร่วม)

2. รู้จักการนำเอากระบวนการของมูลเหตุจูงใจที่แตกต่างกันมาใช้ (different motivation process)

3. เอาใจใส่ต่อกลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกให้เขามีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน และ

4. รู้จักใช้ข้อขัดแย้งเพื่อสร้างเสริม (Construction use of conflict) โดยให้ทุกคนเข้าใจว่า ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในกลุ่มและอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรได้ หากเราเชื่อว่า “ความคิดที่แตกต่างกันนั้นทำให้เกิดเป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้” แต่ก็อาจเป็นสิ่งกีดขวางการทำงานเหมือนกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรู้ว่าทำอะไรจึงจะใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องเสริมสร้างให้ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มหรือทีมงาน หากทีมงานใดขาดผู้นำที่ดีมักจะประสบความล้มเหลว เพราะผู้นำทีมเปรียบเสมือนผู้ชี้ช่องทางและทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสมาชิกให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายหรือตามเป้าหมายของกลุ่ม และผู้นำทีมต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงานจึงจะทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธา ยินยอมปฏิบัติตามการนำของบุคคลนั้นๆ

การรวมทีม

กรมการพัฒนาชุมชน (2552) ได้กล่าวถึงการรวมทีมไว้ดังนี้

1. สร้างทีมย่อย เพราะสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาสมาชิกที่มีจำกัดได้เมื่อต้องการอาจมีจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป และจำเป็นต้องคำนึงถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นจึงไม่ควรมีนักปฏิบัติการมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง จึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มีนักคิดนักจัดองค์กร นักปฏิบัติการและอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมาย สมาชิกทุกคนต้องรู้ว่างานของตนเองคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้า

ด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด และให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงานของตนเองเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพ และทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด อย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

3. รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคล ต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน จะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งจะต้องเข้าไปใกล้เกลี่ยสมาชิก เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซุบซิบนินทา ลดความสับสน ระงับปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่นๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่างๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการรวมทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกันเมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานหรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม ในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าพัฒนากรทุกคนต้องรู้ว่าจะทำงานของตัวเองคืออะไร และเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด และให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้พัฒนากร

ทุกคนจัดรูปร่างของตนเองเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด อย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในกลุ่มหนึ่งโดยอาศัยการสืบทอดต่อกันมาจนเกิดความเคยชิน อันนำไปสู่แนวทางในการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกันซึ่งสามารถใช้เป็นแบบแผนกำหนดระเบียบปฏิบัติของบุคคลได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี และอาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การจัดระเบียบองค์การชี้แนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัวสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก และที่สำคัญเป็นตัวการในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในสังคมมีลักษณะสลับซับซ้อน มีโครงสร้างหน้าที่ของระบบ ในขณะที่เดียวกันระบบวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลต่อระบบอื่นๆ ในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความใกล้ชิดกันมาก โดยวัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคมตลอดจนกำหนดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ให้แก่บุคคลได้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ได้มีนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ไทเลอร์ (Tylor 1871 : 21) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งทั้งหมดที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถ และพฤติกรรมที่กระทำเป็นนิสัย ซึ่งมนุษย์ได้มาในฐานะเป็นสมาชิกของสังคมนั้น สำหรับ บรูม และเซลส์นิก (Broom and Selznick : 1969 : 53-55) แสดงแนวคิดว่า วัฒนธรรม คือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ต่อมา บราวน์ (Brown 1980 : 123) ได้ให้แนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมเปรียบเหมือนพิมพ์เขียวของชีวิตคอยแนะแนวพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือสังคมและปลูกฝังอบรมชีวิตให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็นขนบธรรมเนียมหรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบทอดกันได้

แบคเกอร์ (Backer 1982 : 513-527) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ชิลด์ (Shill 1988 : 104) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และ

สัญลักษณ์ในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคลทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร แพทตี้กรู (Pettigrew 1979 : 570) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณี ปฏิบัติ

วิลคินส์ และ แพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson 1985 : 25) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำและสิ่งใดที่ไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

ไชน์ (Schein 1985 : 19-20) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรเชิงพฤติกรรมไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม

เทินเนอร์ (Turner 1992 : 256) ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือพฤติกรรมที่เหมาะสมและแรงจูงใจของปัจเจกชนรวมทั้งวิธีการที่ทำงานต่างๆในองค์กร

ในด้านนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป เช่น สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (อ้างถึงใน นิภารัตน์ ปือสีลา 2550 : 19) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงสิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจและระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1988 : 103) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่าในทุกๆองค์กรย่อมมีหลักประพจน์ที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดควรปฏิบัติ และยอมรับได้สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยมความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน ส่วนอัลเวสสันท์ (Alvesson 1985 : 25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่ามีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆและรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรให้ความยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีปรัชญาขององค์กร (philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติและการให้บริการ

5. มีกฎ ข้อระเบียบ ข้อบังคับ (rules) เป็นระเบียบแบบแผนและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้ เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์กร (organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย และได้มีนักวิชาการไทยได้ให้แนวคิดไว้เช่นกัน คือ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (อ้างถึงใน นิภารัตน์ ปี้อสีลา 2550 : 19-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. เป็นความคิดความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์กรได้

2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการองค์กรได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ผ่านทาง การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลา ทางสังคม (Organization socialization)

4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์กร โดยปกติสมาชิกขององค์กรจะคิดและกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์กร ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กร ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร จัดระเบียบภายในองค์กร ซึ่งแนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก และช่วยลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน องค์กรซึ่งเป็นหน่วยทางสังคมหน่วยหนึ่งย่อม

ประกอบด้วยหน่วยย่อยๆภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยย่อยตามสายงาน เช่น สายงานการผลิต สายงานจัดจำหน่าย หน่วยย่อยระดับการบังคับบัญชา เช่น ระดับผู้บริหารกับระดับพนักงานหน่วยย่อยในองค์กรเหล่านี้ มักจะมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง ซึ่งหากมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรมากก็จะสร้างความขัดแย้ง และประสบปัญหาในการบริหารงานมาก

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน มีระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลในองค์กร สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้น ในการบริหารงานขององค์กรจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมส่วนรวม

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กรที่ให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรซึ่ง เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1988 : 106-108) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติขององค์กร (Organization's history) หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงประวัติองค์กร คือ สิ่งที่ยังความเป็นอดีตขององค์กรยังคงดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติ หรือถูกสร้างขึ้นมา หรืออาจจะประเพณีที่ดั้งเดิมขององค์กรที่ยังรักษาไว้

2. ความเชื่อ (Beliefs) คือสมมติฐานและความเข้าใจที่บุคลากรได้ทำร่วมกัน ถึงแม้ว่าการกระทำเช่นนั้นไม่ได้กำหนดออกมาอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสมมติฐานของความเข้าใจอาจอยู่ในรูปของปรัชญา การประพฤติปฏิบัติหรือข้อกำหนดอื่นๆ

3. ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ

4. ปทัสถานและมาตรฐาน (Norms and standard) คือสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามสำหรับควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรยกย่องชมเชย และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง ควรได้รับการลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางของการทำงานที่ปฏิบัติกันสม่ำเสมอ พฤติกรรมที่แสดงออกมา

สรุปได้ว่า การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร จะเกิดขึ้น โดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์กรมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออกมาโดยการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าว จะเกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ

สมดุลของชีวิตกับการทำงาน

ความหมายสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

ความหมายของคำว่า “สมดุลชีวิตการทำงาน (work life balance or quality of work life)” เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ.1986 ล็อกวูด (Lockwood, อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อติชาติ 2552: 23-24) มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายความหมาย ได้แก่

1. สมดุลชีวิตการทำงาน มีความหมายที่ประกอบ ด้วยคำ 3 คำ ได้แก่คำว่า “งาน” “ชีวิต” และ “สมดุล” คำว่า “งาน” หมายถึงกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ครอบคลุมทั้งการทำงานตามเวลางานปกติและกิจกรรมอื่นที่ต้องทำนอกเวลา เช่น กิจกรรมที่ต้องทำต่อเนื่องเกิน เวลา งานปกติ กิจกรรมในงานบางประเภทที่ไม่สามารถแบ่งแยกเวลาจากชีวิตครอบครัวได้ (เช่น เกษตรกรรม, งานค้าขายปลีก) คำว่า “ชีวิต” หมายถึง การใช้ชีวิตกับครอบครัว การมีอิสระในการใช้เวลาพักผ่อนส่วนตัวหรือการใช้เวลาสำหรับสานสัมพันธ์ในครอบครัว (family friendly) คำว่า “สมดุล” หมายถึงการแบ่งเวลาให้แก่งาน และชีวิตอย่างเหมาะสม ซึ่งความสมดุลนี้ อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละสถานการณ์ ไฮเมน เจ แอนด์ ซัมเมอร์ (Hymen, J. and Summers อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อติชาติ 2552 : 23)

2. สมดุลชีวิตการทำงาน คือ ความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่างๆ ของชีวิตให้มีความเหมาะสมพอดีกัน (Fit) หรือมีดุลยภาพ (Equilibrium) ฮัตตัน (Hutton A : online) โดยความสมดุล หมายถึง สมดุลใน 3 ด้าน คือ สมดุลด้านเวลาที่ให้ระหว่างงานกับชีวิต (Time balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (Involvement balance) และสมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (satisfaction balance) ทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวและทรัพยากรในการทำงาน (Family resources & work resources) มีความเพียงพอต่ออุปสงค์ในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงาน (Family demand & work demand) หรือไม่สมดุลและกลมกลืนกัน (Equilibrium & harmony) ระหว่างชีวิตครอบครัวกับงาน จะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวเพียงพอต่ออุปสงค์ในการทำงาน พร้อมกับทรัพยากรในการทำงานก็มีความเพียงพอต่อ

อุปสงค์ในการใช้ชีวิตครอบครัว สมดุลชีวิตการทำงานจึงเป็นความสามารถในการทำให้อุปสงค์สมดุลกับทรัพยากร

ทรัพยากรในการทำงานเช่นความอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความภาคภูมิใจในงาน และการได้รับการยอมรับ ทรัพยากรในชีวิตครอบครัว เช่น การสนับสนุนจากคู่สมรสและญาติพี่น้อง รางวัลตอบแทนจากพ่อแม่หรือครอบครัว ส่วนอุปสงค์หรือความต้องการจากงาน เช่น ชั่วโมงการทำงานปกติ ชั่วโมงงานเกินเวลา ตาราง การทำงานพิเศษ ความไม่มั่นคงในงาน และอุปสงค์ในครอบครัว เช่น เวลาที่ต้องใช้ในการดูแลลูก ผู้สูงอายุ ผู้ป่วยในครอบครัว เวลาที่ต้องใช้ในการทำงานบ้าน อุปสงค์จากคู่สมรส ลูก ญาติพี่น้อง และงานบ้าน

4. สมดุลชีวิตการทำงาน คือ การไม่มีความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน (Work-life conflict) เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ถึงแม้จะมีสมดุลชีวิตการทำงาน คนส่วนใหญ่อาจไม่สามารถรับรู้ความสมดุลนั้นได้ แต่หากว่ามีความไม่สมดุลหรือความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับงานก็จะสามารถรับรู้ได้ง่ายกว่า เช่นเมื่อเกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าจากงาน ไม่มีความสุขในงาน หรือมีปัญหาในชีวิตครอบครัวที่เกิดจากงาน ก็จะรู้สึกถึงความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของสมดุลชีวิตการทำงานโดยมองในด้านความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน เอ็ดเวิร์ด เจ อาร์ แอนด์ ร็อบบาร์ด (Edwards J.R. and Rothbard อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อดิชาติ 2552 : 25)

ประโยชน์ของสมดุลชีวิตกับการทำงาน

ปัจจุบันนี้ มีหลักฐานที่ค่อนข้างแน่ชัดว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์หลายประการจากการมีนโยบายด้านสมดุลชีวิตการทำงาน (Work life balance policy) และได้กำหนดเป็นนโยบายหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานพร้อมๆกับการออกแบบที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ แฮกเกอร์ เอส เค แอนด์ ดูเลน ที แอล (Hacker S.K. and Doolen T.L อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อดิชาติ 2552: 26)

1. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น (Increase job satisfaction) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีรายงานมากมาย ส่วนใหญ่พบว่าสมดุลชีวิตการทำงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

2. พนักงานมีความสุขในชีวิตการทำงาน (Increase employee well being) จากการศึกษาของ โรนัลด์ บรูค (Ronald Bruke : 2008) ในกลุ่มผู้บริหารชายจำนวน 283 คน พบว่า

ผู้บริหารที่มีสมดุลชีวิตการทำงานจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีสมดุลชีวิตการทำงาน ได้แก่ มีความสุขในการทำงานมากกว่า (Joy in work) มีความพึงพอใจในอาชีพมากกว่า (Career satisfaction) มีความพึงพอใจในชีวิตมากกว่า (Life satisfaction) มีชั่วโมงการทำงานน้อยกว่า (Working hours and extra hours) มีความเครียดในงานน้อยกว่า (Job stress) มีความตั้งใจจะหยุดงานน้อยกว่า (Intention to quit) มีสุขภาพกายและอารมณ์ดีกว่า (Emotion and physical wellbeing)

3. พนักงานและองค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น (Improve productivity) มีรายงานการศึกษาที่ค่อนข้างชัดเจนว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบริษัทที่มีสมดุลชีวิตการทำงานกับผลิตภาพของบริษัท พบว่าบริษัทที่มีสมดุลชีวิตการทำงานจะมีการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และกำไรสูงกว่าบริษัทที่ไม่มีสมดุลชีวิตการทำงาน ลอ อาร์ เอส เอ็ม (Lau R.S.M., อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อติชาติ 2552: 27)

4. สนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหลักฐานจากรายงานการศึกษามากมายที่สนับสนุนว่าองค์กรที่มีนโยบายด้านสมดุลชีวิตการทำงาน จะช่วยส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น กระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถชำระรักษาพนักงานไว้ได้ อัตราการขาดงานลาออกลดลงพนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร มีความเสมอภาคในงาน และองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ไวส์ เอส แอนด์ บอนด์ (Wise S and Bond อ้างถึงในภาณุภาค พงศ์อติชาติ 2552: 29)

กล่าวโดยสรุป สมดุลของชีวิตกับการทำงานที่ดีจะส่งผลให้พัฒนากรยอมรับในความแตกต่างระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันประสบความสำเร็จ

การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

สเตียร์ (Stair : 2001) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมจัดการความรู้ ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้นั้นจะอยู่ในคอมพิวเตอร์ ในกระดาษหรือตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากรได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 3) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การ โดยใช้สารสนเทศในการเก็บ

ความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปัน การใช้สารสนเทศในองค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงแต่เฉพาะความรู้ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้จากภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

วิจารณ์ พานิช (2548 : 9) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรที่มีกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งสรุปความหมายไว้หลายประการ คือ

1. การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งพฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติต่อการแบ่งปันความรู้
3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำองค์กร
4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เป็นดัชนีวัดค่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549 : 23) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการกับข้อมูลข้อเท็จจริง สารสนเทศใหม่ๆ และประสบการณ์ของบุคคล นำมาจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ ให้บุคลากรได้รับความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

บาชา (Bacha, อ้างถึงในสุทธิมน ศรีโชติ และคณะ 2548 : 38) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ ประสบการณ์ในองค์กรที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การลาออก การเกษียณอายุ
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ การตัดสินใจ เพราะทำให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในงาน ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจใน ความต้องการของลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขันทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มขึ้น
5. การพัฒนาทรัพย์สิน การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถนำทุนทางปัญญาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์นั้น
7. การบริหารลูกค้า การจัดการความรู้ทำให้องค์กรเข้าถึงความต้องการของลูกค้า เป็น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรในที่สุด
8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ในด้านการเพิ่มความสามารถใน การแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเพิ่มความสามารถให้กับองค์กรในการจ้างและฝึกฝน บุคลากร

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

แทนเนนบอมและอัลลิเกอร์ (Tannenbaum and Alliger 2000 : 4-6) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ประกอบด้วย การรวบรวม การกำหนดโครงสร้าง การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล หรือสารสนเทศเพื่อนำไปสร้างความรู้ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์สามารถทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เทคโนโลยีไม่ใช่การจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ ถ้าปราศจากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กร พลวัต และการปฏิบัติต่างๆ เช่น ระบบการให้รางวัล เป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้

มุมมองด้านวัฒนธรรมและสังคมยังเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่ายของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และควรได้รับการพิจารณาเพิ่มคุณค่าจากการปฏิบัติดังกล่าว โดยนำไปเชื่อมโยงกับการให้เลื่อนขั้น (Promotion) และการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนทุกประเภท

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ สามารถแปลความหมาย และใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องพิจารณาว่าสามารถรักษา พัฒนาและติดตามคนที่มีความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ได้อย่างไร

4. การจัดการความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การ ความพยายามในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจขอบเขตที่จะสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2548: 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่าความคิดความงาม

2. ระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานองค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้เป็นระบบให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. กระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นนำมาตีความหรือจัดรูปแบบ (Pattern) ภายใต้กรอบบริบท (Context) ของเรื่องนั้นๆ

4. ในระดับข้อสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ (ให้เหมาะสมและชวนใจผู้ใช้) จัดเก็บ ให้บริการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

5. กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในและกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อสนเทศมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับการทำนาย

6. ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลายๆทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้

ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข

7. เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นข้อสนเทศ และความรู้ สำหรับนำประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้นเป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบเป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

8. การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่ายและทุกสังคม

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 23) กล่าวว่าจัดการความรู้ให้บรรลุผล ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน
2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้
3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”
5. การวัดผล “การจัดการความรู้”
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 9) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ
3. เพื่อพัฒนา “ฐานความรู้” เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

ประพันธ์ ผาสุกชืด (2547 : 23) ได้กล่าวถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การทำการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)
2. การทำการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับรองมาตรฐาน (Accreditation)
3. การทำการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

4. การทำการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาเครือข่ายการถ่ายโอนความรู้

เยาวดี วิเศษสินธุ์ (2550 : 4) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. บรรลุเป้าหมายของงาน พัฒนางาน
2. บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน การทำงานอย่างผู้รู้จริง
3. บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. บรรลุเป้าหมายของการบริการแก่ผู้รับบริการและชุมชน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน องค์กรหรือหน่วยงาน และพัฒนาความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมหรือชุมชนได้

การคิดเชิงบวก

ความหมายของการคิดเชิงบวก

นักวิชาการในหลายๆ สาขาวิชาได้ให้ความหมายของการคิดเชิงบวกไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

พีล (Peal 2545 : 12) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก หมายถึง ความคิดที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยจะนำหลักทางศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การมองโลกในแง่ดี ความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิต ขจัดความกังวลและปัญหา โดยการผ่อนคลาย และการฝึกใช้ความคิดที่เป็นบวก

พอตเตอร์ (Potter 1998 : 6) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก เป็นกระบวนการคิดที่ทำให้เรามีความสุข เกิดความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีพลังที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีสุขภาพที่ดีขึ้น และส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตด้วย

ไพฟ์เฟอร์ (Peiffer 1992 : 8-9) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก เป็นการชักจูงจิตใจได้สำนึกของเราให้เป็นไปในทิศทางบวก คิดและทำอะไรอย่างมีสติตามความเป็นจริง ส่งผลทำให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางบวกด้วย

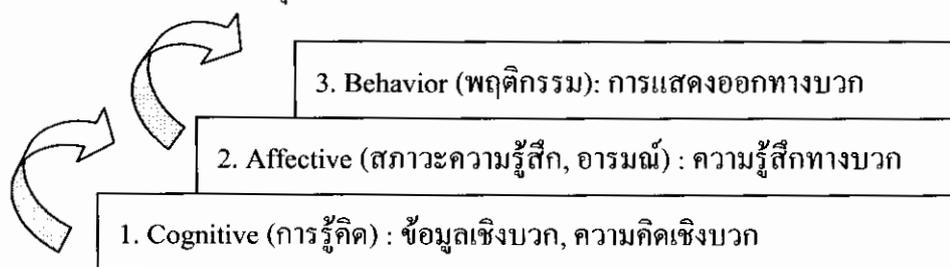
เวนเทรลลา (Ventrella 2545 : 39) ได้กล่าวว่า การคิดในแง่บวก หมายถึง ประสิทธิภาพที่เรามีอยู่แต่เดิม ในการที่จะสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่เราต้องการ ได้ด้วยการคิดในแง่บวก การมีความเชื่อในความเป็นไปได้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะดูเหมือนว่าพยายามชีวิตไปได้ในทางตรงกันข้ามก็ตาม มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างทางเลือกที่สร้างสรรค์ การต่อสู้กับปัญหาอย่างไม่ลดละ ทั้งการคิดในแง่บวกและการคิดในแง่ลบ ล้วนแต่มีข้อเท็จจริงแฝงอยู่ การคิดในแง่ลบส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น เราสามารถเลือกที่จะเพิกเฉยต่อการคิดในแง่ลบ และค้นหาการคิดในแง่บวกของตนเองขึ้นมาใหม่

อิงลิช (English 1992: 16) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวกเป็นการมองโลกในแง่ดี ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง สามารถแก้ปัญหา และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นอีกได้ โดยไม่ยึดติดกับประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดี และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2544 : 69) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก คือ การคิดในมิติเดียว หรือแง่บวกเดียว โดยจะต้องเป็นแง่บวกด้านบวกที่ดีขึ้นกว่าความคิดเดิม ซึ่งผู้ที่มีนิสัยคิดด้านบวกนั้นจะชอบหาหนทางปรับปรุงและแก้ไขทุกเหตุการณ์ในชีวิตให้ดีขึ้น ไม่วิพากษ์วิจารณ์ข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของใครแต่จะคอยหาวิธีการในการที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขในทุกเรื่องที่จะต้องคิด ต้องทำให้ดีขึ้นเท่านั้น

จรรยา จิตวิมลการ (2545 : 61-62) ได้กล่าวว่า การคิดในทางบวก เป็นการเริ่มต้นที่จะเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม ทำให้เห็นความดีของตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้มีความสุขใจมากกว่าทุกข์ใจ มีเพื่อนมากกว่ามีศัตรู มีสุขภาพแข็งแรงมากกว่าโรคร้ายไข้เจ็บ เพียงแต่เราต้องเริ่มต้นและฝึกหัดเมื่อฝึกหัดบ่อยๆ เข้า เราก็จะเห็นโอกาสและสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนอยู่ในตัวเรา ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม เกิดพลังขับเคลื่อนให้สังคมไปในทางที่ดีด้วย

นิภา แก้วศรีงาม (2547 : 76) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคล อันเกิดจากการที่คนเรานั้นมีรูปแบบการรับรู้ และการรู้คิด (Perception and Cognitive Style) ไปในทิศทางที่ดี มองและรับรู้สิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงเป็นเหตุเป็นผล ด้วยอารมณ์ที่ผ่องใส จึงทำให้มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ดีงาม และสร้างสรรค์ จึงเป็นพื้นฐานทำให้คนเราเกิดการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ยังเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งความคิดที่ดีในเชิงบวกนั้น จะทำให้ผู้คิดเกิดความรู้สึกไปในทางบวก และย่อมจะแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดี ซึ่งส่งผลให้ทั้งตนเองและสังคมคนรอบข้างมีความสุขได้ ดังภาพประกอบที่ 1



แผนภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงออก

ที่มา : นิภา แก้วศรีงาม, “ความคิดเชิงบวกพึงคิดว่าทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกเป็นปัญหา”, วารสารวงการครู 1,12 (2547 ธันวาคม) : 76.

เรวตี ทรงเที่ยง (2550 : 69-70) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก เป็นกระบวนการในการสร้างความคิด และใช้พลังทางความคิดอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยไม่ใช่การคิดแบบเข้าข้างตนเอง ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะช่วยผลักดันให้มองเห็นผลลัพธ์ว่า จะเกิดผลดีต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร การคิดเชิงบวกไม่ได้ติดตัวเรามาโดยกำเนิดแต่เราสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก ซึ่งการคิดเชิงบวกนั้น จะช่วยสร้างสรรค์จิตใจให้เรามองโลกในแง่ดีอย่างมั่นคงแน่นอน และสร้างให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ถูกผลักดันมาจากพลังทางบวก ซึ่งคนที่มีความคิดเชิงบวกนั้น จะเป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การเรียน การแข่งขัน ทั้งยังเป็นผู้ที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีด้วย

อ้อม ประชนอม (2548 : 120-121) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก เป็นการมองโลกในแง่ดี และเป็นไปได้ โดยเป็นคนที่มีหลายมุมมอง ไม่มีความคิดคับแคบเพราะทุกสิ่งมีสองด้านเสมอ เราต้องการความคิดที่ดีใส่ตนเองบุคคลที่มีความคิดเชิงบวกนั้นจะรู้จักควบคุมอารมณ์ไม่ให้เป็นคนอ่อนไหวง่ายเกินไป เป็นคนเปิดเผย ชอบสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว และให้โอกาสบุคคลที่ผิดพลาด เพื่อให้เขามีโอกาสปรับตัว ชีวิตก็จะไม่ทุกข์มากนัก

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การคิดเชิงบวก หมายถึง การคิดในด้านดีของบุคคลต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ยอมรับความเป็นจริงสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ และนำมาใช้ประโยชน์การพัฒนาตนเองและช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ยอมให้ความล้มเหลวเข้ามาทำลายชีวิต มองสถานการณ์ทุกอย่างตามความเป็นจริงอย่างมีสติ มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม มีความรู้สึกที่ดีทั้งต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม สามารถปัญหาและเอาชนะอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิตของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ความสำคัญของการคิดเชิงบวก

จรรยา จิตวิสุทธิการ (2545 : 60-62) กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดแต่ในด้านที่ดี ไม่คิดในด้านร้ายที่ทำให้เกิดความกังวลโดยไม่จำเป็น
2. ช่วยให้ออกกำลังกายก่อนว่าจะเป็นไปได้ จึงจะเป็นไปได้ในชีวิตจริง
3. ทำให้เห็นความดีของตนเองผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมเกิดเป็นความสุขใจมากกว่าความทุกข์ใจมีเพื่อนมากกว่ามีศัตรู มีสุขภาพแข็งแรงมากกว่าโรคร้ายไข้เจ็บ
4. สามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่ชีวิตได้ในทุกด้าน เพียงแต่เราจะต้องเริ่มต้นและฝึกหัดจากสิ่งที่ใกล้ตัวเราในชีวิตประจำวันเมื่อเราฝึกบ่อยๆเข้าเราก็จะเห็น โอกาส และสิ่งดีที่ซ่อนอยู่ในตัวเรา ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม
5. ช่วยทำให้มีพลังขับเคลื่อนสังคมไปในทางที่ดี

นิภา แก้วศรีงาม (2547 : 77-78) กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. ความคิดเชิงบวก จะเพิ่มคุณค่าให้แก่ชีวิตและการงาน กล่าวคือ

1.1 เกิดมีสภาวะทางอารมณ์ (EQ) มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

1.2 เกิดความคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 สร้างความคิดที่จะปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็น โอกาส

1.4 ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถที่จะหาคุณประโยชน์จากสิ่งของไว้

ค่าพลังงานจากอากาศหรือกองขยะมาประดิษฐ์และสร้างนวัตกรรมจากของเหลือใช้ต่าง ๆ ได้ เป็น
ต้น

1.5 ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่สมบูรณ์ และเกิดควมมีมาตรฐานในงาน

2. เพิ่มความสุขในชีวิต และสร้างให้มีสุขภาพจิตที่ดี

2.1 สามารถปรับตัวและเผชิญความจริงได้อย่างมีเหตุผล

2.2 มีความพึงพอใจในการดำรงชีวิต เกิดความพึงพอใจในตนเอง ครอบครั
หน้าที่การงาน และในสังคมที่ตนเองเกี่ยวข้อง

2.3 มีความสามารถในการเผชิญปัญหา และเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ซึ่งส่งผลทำ
ให้บริหารจัดการกับปัญหาและอุปสรรคนั้น ได้เป็นอย่างดี

2.4 ทำให้เกิดมีสภาวะทางอารมณ์ (EQ) ที่ดีสามารถที่จะแก้ไขปัญหา และ
ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.5 อารมณ์ผ่อนคลาย ผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศและความสุขให้ตนเองและผู้อื่น

2.6 เกิดความสำเร็จในชีวิต

เรวดี ทรงเที่ยง (2550 : 69-70) กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. หากเราสามารถคิดดี หรือคิดในเชิงบวกได้ สิ่งที่จะตามมา ก็คือการพูดดี และการทำ
ดี จึงทำให้ทั้งตนเองและผู้อื่นสบายใจ เนื่องจากเจ้าของความคิดเอง สามารถทำความเข้าใจกับ
เรื่องราวต่างๆตามความเป็นจริง และสามารถปรับความคิดของตนเองให้ปราศจากความยุ่งยาก
ลำบากใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

2. การมองโลกในแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งของการมีความคิดเชิงบวก และมีส่วนสำคัญใน
การจูงใจตนเอง คนที่มองโลกในแง่ดี จะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้เลวร้าย จึงมีพลังแสวงหา
โอกาสที่จะพลิกผันสถานการณ์เลวร้าย ให้กลับคืนดีให้ได้ และจะไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น

3. การคิดเชิงบวกเป็นกระบวนการสร้างความคิด และใช้พลังความคิดบนพื้นฐานของ
ความเป็นจริง โดยไม่ใช้การคิดแบบเข้าข้างตนเอง ซึ่งพลังดังกล่าวจะผลักดันให้มองเห็นผลลัพธ์ว่า

จะเกิดผลดีต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร ซึ่งไม่ได้มีติดตัวมาโดยกำเนิด เราจึงสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึกฝน

4. ช่วยสร้างสรรค์จิตใจ ให้เรามองโลกในแง่ดีอย่างมั่นคงและแน่วแน่ สร้างให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ถูกผลักดันมาจากพลังทางบวก ทำให้เราพบกับสถานการณ์ในทางบวกทุก ๆ วัน
5. ช่วยปรับปรุงชีวิตและฟื้นฟูสุขภาพกายและสุขภาพจิตของเราไปในทางที่ดีขึ้น
6. มีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิตทุกคน เช่น ด้านการทำงาน การเรียน ฯลฯ

องค์ประกอบของการคิดเชิงบวก

กาน (Khan : 2008) กล่าวถึงองค์ประกอบของการคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายเพื่อไปสู่ความสำเร็จ
2. ควบคุมตนเองได้อย่างเหมาะสม
3. ยอมรับฟังคำแนะนำของผู้อื่น
4. เชื่อมมั่นในตนเอง และให้กำลังใจตนเองในการทำสิ่งต่าง ๆ
5. มีเหตุผล
6. มีอารมณ์ดี มั่นคง
7. ต่อต้านการคิดในเชิงลบ
8. มีความอดทน
9. ทบทวนในสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว

บีทตี้ (Beattie : 2008) กล่าวถึงความคิดเชิงบวกว่า ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดี มองเห็นสิ่งดี ๆ ในชีวิต ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค พยายามไปให้ถึงจุดหมายที่หวังไว้ เชื่อมมั่นในความสามารถของตนเอง และเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาสได้

ลอยด์ (Lloyd : 2009) กล่าวถึงความคิดเชิงบวกว่า ประกอบด้วย การคิดดี พูดดี ทำดี การรู้จักควบคุมตนเองอย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเหลือผู้อื่น ทำในสิ่งที่ประ โยชน์ และรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น

ลอปเปอร์ (Lopper : 2009) กล่าวถึงการคิดเชิงบวกว่า ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดีและเป็นประ โยชน์ มีอารมณ์ที่ดีและมั่นคง มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นในตนเอง และเชื่อว่ามีสิ่งดี ๆ ซ่อนอยู่ในอุปสรรคต่างๆ ที่พบเจอ

เวนเทรลลา (Ventrella 2545 : 102-103) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการคิดเชิงบวกไว้ ทั้งหมด 10 ประการ ดังนี้

1. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง ความเชื่อและความคาดหวังว่าจะเกิดสิ่งที่ดี แม้ว่าจะตกอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบาก ทำทนาย หรือค้ำขันก็ตาม

2. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การมีความสนใจ มีพลังในแง่บวก มีแรงปรารถนาหรือแรงกระตุ้นส่วนตัวสูง

3. ความเชื่อ (Belief) หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเองต่อผู้อื่นหรือต่อพลังอำนาจที่สูงกว่า ซึ่งคอยให้การสนับสนุน การชี้แนะแนวทางเมื่อคน ๆ นั้นต้องการ

4. ความซื่อสัตย์ในคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การกระทำตามคำมั่นสัญญาที่มีต่อความซื่อสัตย์ ความเปิดเผยและความยุติธรรม การใช้ชีวิตตามมาตรฐาน หรือเพื่อมาตรฐานของคน ๆ นั้น

5. ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึงความเต็มใจที่จะเสี่ยงและเอาชนะกับความกลัว แม้ไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่จะได้

6. ความมั่นใจ (Confidence) หมายถึงการมีความเชื่อมั่นทั้งในด้านความสามารถ สมรรถภาพ และศักยภาพของตนเอง

7. ความมุ่งมั่น (Determination) หมายถึง การไล่ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

8. ความอดทน (Patience) หมายถึง ความเต็มใจในการรอคอยโอกาสความร่วมมือ หรือผลลัพธ์จากการกระทำของตนเองหรือของผู้อื่น

9. ความสุขุม (Calmness) หมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความเยือกเย็น และใฝ่หาความพอเหมาะพอควรในแต่ละวันในการโต้ตอบกับความยากลำบาก ความทำทนาย หรือวิกฤตการณ์ การใช้เวลาในการโต้ตอบและคิด

10. การสำรวจความตั้งใจ (Focus) หมายถึง การเอาใจจดจ่ออยู่กับการกระทำให้บรรลุเป้าหมายและสิ่งที่มีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง

กรมสุขภาพจิต : 2551 กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดเชิงบวกว่า เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอารมณ์มั่นคง และมีกำลังใจในการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ เกียรติวรรณ อดาตยกุล (2544 : 61-72) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีการคิดเชิงบวกไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเองและในผู้อื่นสูง
2. มีความเคารพและมีการให้เกียรติตนเองและคนรอบข้างสูง
3. มีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิต
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง
5. รู้สึกว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีความสามารถ ภูมิใจและพึงพอใจในตนเอง

6. ไม่วิพากษ์วิจารณ์ข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดของใคร แต่จะคอยหาวิธีการในการปรับปรุงและแก้ไขทุกๆ เหตุการณ์ของชีวิตให้ดีขึ้น

ทรศนะ บุญขวัญ : 2551 ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีการคิดเชิงบวกไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. เกิดแรงบันดาลใจในการทำสิ่งต่าง ๆ
3. กล้าที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. มีสติและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี
6. มองว่ามีสิ่งดี ๆ ซ่อนอยู่ในปัญหาหรืออุปสรรคที่พบเจอ
7. รู้จักให้อภัยผู้อื่น

เทอดศักดิ์ เดชคง (2548 : 115) กล่าวถึงผู้ที่มีการคิดเชิงบวกว่า มีลักษณะเป็นบุคคลที่มองหาโอกาสจากอุปสรรคต่างๆ ที่พบเจอ เปิดใจกว้างยอมรับฟัง และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา และพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บุญเกียรติ โชควัฒนา : 2551 กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีการคิดเชิงบวกไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตระหนักรู้ในตนเอง
2. ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
3. มีความกระตือรือร้น
4. เปิดใจกว้างและยอมรับฟัง
5. กระทำในสิ่งที่ดีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

พินิจ ฟ้าอำนวยผล : 2551 กล่าวถึงคนที่มีความคิดเชิงบวกว่า เป็นคนมองโลกในแง่ดี รักตนเอง รักผู้อื่น รักสังคม รู้จักให้อภัย และปล่อยวาง นำไปสู่ความสุขในจิตใจ ไม่ร้อนรนปราศจากความเครียดที่มักจะสร้างขึ้นเองจากความคิดปรุงแต่ง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล ใช้สติปัญญาไตร่ตรอง ไม่ใช่ใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549 : 84-85) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดเชิงบวกว่า เป็นคนอารมณ์ดี ร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย คิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีสติ รวมทั้ง คิด พุด และกระทำในสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สมชาย จักรพันธุ์ (2551) กล่าวถึงคนที่มีความคิดเชิงบวกว่า เป็นคนมองโลกในแง่ดีใช้ชีวิตโดยไม่ประมาท มีความโกรธหรือความไม่พอใจค่อนข้างน้อย มีความอดทน รับผิดชอบรับฟังสิ่งต่างๆ และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ : 2551 กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีการคิดเชิงบวก 7 ประการ ดังนี้

1. ยอมรับและเข้าใจตนเองและผู้อื่น
2. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
3. ให้กำลังใจตนเองในการสร้างสรรค์งานที่ดี
4. มีความกระตือรือร้น สร้างเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่
5. ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค
6. เห็นอกเห็นใจและไม่ดูถูกผู้อื่น
7. แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

คุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวก

เซลิเกแมน (Seligman 1997: 93-167) กล่าวถึงคุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. ทำให้มีสุขภาพจิตดี ลดภาวะซึมเศร้า โรคประสาท
2. ทำให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงในคนปกติจะมีการดูแลสุขภาพที่ดี ส่วนในคนที่มีการเจ็บป่วย อาการเจ็บป่วยก็จะทุเลาได้เร็วกว่าคนที่มองโลกในแง่ลบ
3. ทำให้ประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้านมากกว่าคนที่มองโลกในแง่ลบ
4. ทำให้มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้ดีกว่าคนที่มองโลกในแง่ลบ เนื่องจาก คนที่มองโลกแง่บวกจะให้อภัยในความผิดของผู้อื่น และพร้อมที่จะสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่นได้ยืนยาว

ปานใจ จิรานุภาพ (2543 : 37) กล่าวถึง คุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวกไว้ ดังนี้

1. เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ และได้รับผิดชอบต่อตนเองและบุคคลอื่นๆ
2. มีความเป็นตัวของตัวเอง และทำอะไรคนเดียวได้
3. รู้ถึงความสามารถของตนเอง และเกิดความรู้สึกภูมิใจในสิ่งนั้น
4. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
5. สามารถบอกความรู้สึกของตนเองต่อบุคคลอื่นได้
6. สนใจต่อบุคลิกภาพของตนเอง และดูแลร่างกายของตนเองได้

จากคุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวกดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การคิดเชิงบวก ทำให้คนเรามองโลกในแง่ดี ซึ่งการมองโลกในแง่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้บุคคลอยู่อย่างมีความสุขได้ เนื่องจากบุคคลที่มองโลกในแง่ดีนั้นจะเป็นผู้ที่มีกำลังใจและสามารถมองเห็นถึงโอกาสในการที่จะพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายต่างๆชีวิตให้ดีขึ้นได้ ไม่เกิดความรู้สึกท้อถอยต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น ดังนั้น การมองโลกในแง่ดีหรือการคิดเชิงบวกนั้น จึงได้ถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ ส่วนในประเทศไทยนั้น ทางกรมสุขภาพจิต (2544 : 3) ได้ทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ด้วยเช่นกัน และเห็นความสำคัญของการมองโลกในแง่ดีหรือการคิดเชิงบวก และได้จัดให้อยู่ในส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ คือ เก่ง ดี มีสุข ซึ่งการมองโลกในแง่ดีหรือการคิดเชิงบวกนั้น จัดอยู่ในองค์ประกอบของการมีความสุข

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

กรมการพัฒนาชุมชน (2552) ได้ให้แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับพัฒนากรไว้ดังนี้

1. พัฒนาการควรยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การยิ้มเป็นการปฏิบัติที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่กลับได้กำไรอย่างมหาศาล คนทุกคนย่อมพอใจที่จะพูดจาติดต่อสัมพันธ์กับผู้ที่มิใช่หน้ายิ้มแย้มมากกว่าผู้ที่มีใบหน้าบึ้งตึง ดังนั้นหลักขั้นแรกของการสร้างไมตรีคือการยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้อื่นอยู่เสมอ
2. พัฒนาการควรใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู การสร้างไมตรีคือการใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู น้ำเสียงนุ่มนวล นอกจากนั้นการใช้คำพูดต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะและเหมาะสมกับบุคคลที่ติดต่อด้วย นอกจากนั้น จงหลีกเลี่ยงการนิินหาว่าร้ายวิพากษ์วิจารณ์หรือพร่ำบ่นผู้อื่นอันเป็นลักษณะของการมองโลกในแง่ร้ายเป็นการกระทำที่แสดงถึงความไม่หวังดี เป็นการสร้างความเกลียดชังและความไม่ไว้วางใจต่อกัน ทำให้เข้ากับคนอื่นไม่ได้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีในการทำงานเป็นทีม
3. พัฒนาการควรยกย่องชมเชยผู้อื่นอย่างสุจริตใจ หลักธรรมคาถาของมนุษย์ต้องการให้คนอื่นยกย่องมากกว่าตำหนิ การยกย่องชมเชยบุคคลอื่นถือว่าการให้ทางใจที่สำคัญยิ่งแก่ผู้รับในแง่ของผู้ให้นั้นการไม่มีความริษยา มองผู้อื่นในแง่ดี ย่อมทำให้จิตใจผ่องใส ทั้งนี้การชมเชยควรทำด้วยความจริงใจและตามความเหมาะสม มิใช่กระทำด้วยการสร้างหรือกระทำอย่างพร่ำเพ้อเกินไป พึงระลึกว่ามีโยยินดีและสร้างเสริมความดีของผู้อื่นนั้นเป็นการสร้างเกียรติคุณให้แก่ตนเอง
4. พัฒนาการควรเป็นนักฟังที่ดี ทั้งนี้เพราะสรรหาคำพูดที่ดีที่ไพเราะถูกใจคนก็ย่อมทำได้ แต่การฟังนั้น ผู้ฟังจำเป็นต้องอดทนฟังแม้ในสิ่งที่ตนไม่ประสงค์จะได้ยินได้ฟัง การเป็นนักฟังที่

ดีเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เพราะถ้าได้แต่พูดเพียงฝ่ายเดียวย่อมทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเบื่อหน่าย เพราะฉะนั้นในการสนทนาติดต่อกับผู้อื่นจึงต้องแสดงความสนใจในขณะที่ผู้อื่นพูดให้โอกาสได้พูดหรือแสดงความคิดเห็น และไม่ควรมีการขัดคอเพราะความขัดแย้งจะทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมไม่ดี

5. พัฒนาการควรให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ การช่วยเหลือถือฤกษ์เป็นคุณธรรมที่ยึดเหนี่ยวใจกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในทีมงาน การทำตนให้เป็นประโยชน์ในทีมงานในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน้าที่ที่ต้องให้บริการผู้อื่น การให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มอกเต็มใจและกระตือรือร้นนั้นเป็นการแสดงออกซึ่งน้ำใจอันดีงามนับเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุด

การที่จะทำงานเป็นทีมให้ได้ผลดีนั้น พัฒนาการควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การรวมคนที่มีความหมายร่วมกันอย่างเดียวกันมาทำกิจกรรมร่วมกันนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายที่จะมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จที่เที่ยงตรงชัดเจนจะเป็นพลังผลักดันให้กลุ่มเดินทางไปสู่เป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

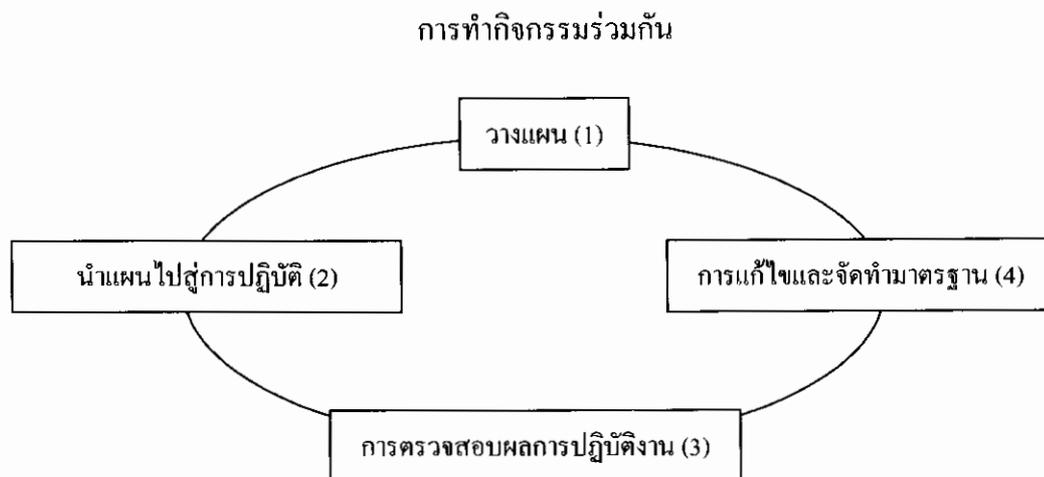
2. มีความชำนาญเฉพาะด้าน การรวมกลุ่มคนหลายๆ คนเข้ามาทำกิจกรรมนั้น หากแต่แต่ละคนต่างก็มีความชำนาญเฉพาะด้านแตกต่างกันไปก็ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ที่จะร่วมมือนำไปสู่การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยประสพการณ์ ความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคนมาเป็นส่วนช่วยเสริมให้แนวคิดกว้างไกลมากขึ้น

3. มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในส่วนของตน หากมีการตัดสินใจของกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมใดแล้ว มิใช่ว่าแต่ละคนจะไม่มีมติตัดสินใจอื่นใดนอกเหนือไปจากนั้นอีก ตรงข้ามเมื่อแต่ละคนได้รับมอบหมายหน้าที่ใดให้กระทำแล้วแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบและตัดสินใจดำเนินการในขั้นตอนต่อไปด้วยตนเองซึ่งในส่วนของการตัดสินใจของตรงนี้ ผู้ตัดสินใจจะต้องรับผิดชอบต่อความบกพร่องผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4. มีการพบปะปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยสม่ำเสมอตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะในการทำงานแต่ละอย่างนั้นอาจจะต้องพบปัญหาอุปสรรคที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง จึงต้องมีการพบปะกันภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงพัฒนางานได้ทันทั่วทั้งที่

5. มีการวางแผน ตัดสินใจกำหนดกิจกรรมต่างๆ ไปในแนวทางเดียวกัน ในการทำงานนั้นหากไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะทำให้การปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทำได้ด้วยความยากลำบากเพราะไม่มีข้อมูลประกอบการพิจารณา แต่หากมีการวางแผนตัดสินใจกำหนดกิจกรรมไว้

ในแนวทางเดียวกันแล้วหากมีปัญหาคืออุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถจะแก้ไขปัญหาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 5 วงกลมแสดงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ที่มา : การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม : คู่มือการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร (กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย, 2550), 19.

จากแผนภาพข้างบนจะเห็นว่าในการทำกิจกรรมร่วมกันนั้นจะเริ่มด้วยการวางแผนของกิจกรรมที่จะทำว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำอย่างไร ทั้งนี้จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมนั้นๆ ให้มากที่สุด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรายการว่ามีความถูกต้องชัดเจน มีข้อดีข้อเสียอย่างไร หลังจากนั้นจึงจะนำผลการวางแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ในช่องการปฏิบัตินั้นจะต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามขั้นตอน เพื่อเป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หากมีปัญหาคืออุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงานก็ต้องดำเนินการแก้ไขและจัดทำมาตรฐานสำหรับกิจกรรมนั้นไว้เพื่อการทดสอบเปรียบเทียบและพัฒนา กิจกรรมในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรควรจำเป็นจะต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกับประชาชน/หน่วยงานอื่น/ หรือชุมชน เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าการทำงานคนเดียว ดังนั้นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างแท้จริง

การทำงานแบบพหุภาคี

กรมการพัฒนาชุมชน (2552) ได้กล่าวถึงการทำงานแบบพหุภาคีไว้ดังนี้

การทำงานแบบพหุภาคีจะเกิดขึ้นและมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อของประชาชนทุกภาคส่วน พัฒนาการจะต้องปรับแนวคิดและบทบาทในการดำเนินงานให้ภาคประชาชนได้กระทำด้วยตนเองอย่างแท้จริงเฉพาะกระบวนการวางแผน การคิด การตัดสินใจ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินและตรวจสอบ ทั้งนี้พัฒนาการและกลุ่มแกนนำต้องสร้างเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตั้งประเด็นคำถามหรือข้อสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นในชุมชน กระตุ้นให้ชุมชนร่วมกันคิดร่วมกันทำ เพื่อจะได้ปรับแนวคิดและบทบาทตนเอง

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องปรับแนวคิดและบทบาทจากผู้ปฏิบัติการหรือคิดตัดสินใจ ทำแทนประชาชน ควบคุม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อสนองงานหรือความต้องการของหน่วยงานมาเป็นผู้สนับสนุนและสร้างกลไกที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาภาคประชาชนเป็นหุ้นส่วนการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นพี่เลี้ยงเคียงข้างประชาชนด้วยความจริงใจ มีความหนักแน่น ให้ข่าวสารที่ถูกต้องแก่ประชาชน เป็นผู้ลดความขัดแย้งในการทำงาน สร้างความร่วมมือทุกระดับ สร้างความพร้อมและความสามารถในการทำงานให้แก่ทีมงาน สร้างพลังปัญญาอย่างรู้เท่าทันให้แก่ประชาชน เป็นผู้ขยายแนวคิดระบบสุขภาพภาคประชาชน เป็นผู้กระตุ้นให้มีการใช้ทุนทางสังคมของท้องถิ่น ทำงานเป็นเครือข่ายและเจ้าหน้าที่ต้องรู้บทบาทตนเอง รู้ว่าอะไรคือปัญหาของชุมชน ถ่ายทอดให้รู้ จุดสำคัญประชาชนต้องวินิจฉัยปัญหาได้ด้วยตนเอง พัฒนาการเป็นเพียงผู้แนะนำ วางแผนอย่างง่าย การจัดอันดับความสำคัญของปัญหา การเตรียมวิธีแก้ปัญหา โดยกระบวนการทั้งหมดประชาชนจะต้องเป็นผู้คิด และตัดสินใจทำด้วยตนเอง

สำหรับประชาชนต้องเป็นผู้สร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้วยตนเอง จากผู้วิจัยสำรวจข้อมูลชุมชนตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลชุมชนและสังคม องค์กรความรู้ของตนเอง รับรู้ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล และใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุมีผล

ความร่วมมือระหว่างพหุภาคี

จะต้องมีรูปแบบการทำงานเป็นประชาคม มีภาคีอื่นเข้ามาร่วมด้วยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนไม่ได้มีปัญหาเดียว แต่ปัญหายังเกิดจากปัจจัยหลายสาเหตุที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้นในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องทำพร้อมกันหลายด้าน ในการทำงานหน่วยราชการ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องใช้ประชาชนและชุมชนเป็นแกนยึดแนวอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม มีเครื่องมือซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดในการวินิจฉัยปัญหากัน แก้ปัญหาแบบบูรณาการ และพุ่งเป้าของการพัฒนาไปที่

ประชาชนครอบครัวเดียวกันในชุมชน ดังนั้นในการเตรียมการดำเนินงานทุกครั้งทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องปรึกษาหารือกันถึงวิธีการทำงาน โดยร่วมกันคิดแล้วแยกกันทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าทุกหน่วยได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ความร่วมมือจากประชาชนและชุมชน

เป็นการดำเนินกิจกรรมภายใต้การตัดสินใจ ความต้องการของประชาชนและชุมชน ตามศักยภาพของท้องถิ่น ประชาชนและชุมชนมีอำนาจเต็มที่ สามารถคิดเอง ทำเองได้ มีอิสระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหาชุมชนร่วมกัน กำหนดแนวทางที่เป็นไปได้ด้วยวิธีที่สอดคล้องกับชุมชน และจัดทำแผนชุมชน มีความรู้ความสามารถแก้ปัญหาของชุมชน มีการบริหารจัดการ โดยคณะกรรมการระดับพื้นที่ รวมทั้งสร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลงในชุมชน อาสาสมัคร สร้างสุขและแกนนำสุขภาพประจำครอบครัวในชุมชน ช่วยกันปลูกระดมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของชุมชน

ประชาชนในชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ภาครัฐและเอกชนต้องสร้างจุดยืนร่วมกันมองเห็นเป้าหมายในทิศทางเดียวกันร่วมกันสร้างความปรารถนาาร่วมกันของชุมชนว่าต้องการให้ชุมชนมีหน้าตาเป็นอย่างไรจะไปให้ถึงจุดหมายได้อย่างไร แล้วแปลงความปรารถนาหรือความต้องการของชุมชนเป็นแผนปฏิบัติหรือเป็นรูปธรรมที่ต่อเนื่อง เป็นจริง สัมผัสได้ และประเมินผลได้ การสร้างความปรารถนาาร่วมกันในชุมชนจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีเหตุมีผล คิดร่วมกันแล้วแบ่งแยกกันไปทำตามความถนัด ตามศักยภาพ ตามบทบาทหน้าที่แล้วกลับมาทบทวนกระบวนการและวิธีการที่เป็นไปตามความปรารถนา ร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ภายใต้หลักการและกติกาเดียวกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงเป็นภาพกว้างเพื่อเปิดโอกาสให้มีการวางกลวิธีเพื่อทำกิจกรรมได้หลากหลาย ภายใต้กลยุทธ์หลักดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหลักของขบวนการในภาคประชาชนที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นและเป็นไปอย่างแท้จริงทั้งในส่วนของประชาชนและองค์กรภายนอกชุมชน กลยุทธ์นี้เป็นการมุ่งเน้นการสร้างโอกาสให้ประชาชนองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทุกภาคส่วนของสังคม เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานแบบหุ้นส่วน (Partner participation) โดยการสร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ทั้งภาครัฐและภาคประชาชน สร้างเครือข่ายการทำงานแบบพหุภาคี จัดกระบวนการที่เหมาะสมให้ทุกภาคส่วน ความ

เชื่อมโยงของปัญหา เข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้และสร้างแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในการแสวงหาองค์รู้และการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียน การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา การสร้างความสมดุลระหว่างการเรียนรู้และปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีความเสมอภาคในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการเสริมปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาความรู้และภูมิปัญญา ตลอดจนการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมิติเชิงสังคม และสอดคล้องในวิถีวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการพัฒนาสุขภาพภาคประชาชน โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าร่วมในภาพของการประชาคมทั้งในระดับสังคมนวมและระดับท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 3 การเคลื่อนไหวทางสังคม

การเคลื่อนไหวทางสังคมมีความสำคัญต่อการเกิดความรู้ที่ร่วมกัน ซึ่งในภาวะปัจจุบันถือว่ากระแสสังคมมีพลังต่อความเปลี่ยนแปลงสูงมากจะแสดงถึงความเป็นภาคประชาชนได้ชัดเจนก็ควรมีการภาวะหรือการเป็นสังคม กลยุทธ์นี้มีทิศทางมุ่งไปในเรื่องการรวมพลังสร้างสรรค์จากทุกภาคส่วนอย่างจริงจังถึงขั้นเกิดกระแสในสังคม หรืออาจนำไปสู่นโยบายสาธารณะ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะสรุปได้ว่าการทำงานแบบพหุภาคีของพัฒนากระดับตำบลจะต้องมีรูปแบบการทำงานเป็นประชาคม มีภาคีอื่นเข้ามาร่วมด้วยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนไม่ได้มีปัญหาเดียว แต่ปัญหายังเกิดจากปัจจัยหลายสาเหตุที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้นในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องทำพร้อมกันหลายด้านทั้งในหน่วยราชการ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องใช้ประชาชนและชุมชนเป็นแกนยึดแนวอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม แก้ปัญหาแบบบูรณาการร่วมกัน

มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

สังคมของมนุษยชาติเป็นศูนย์รวมของคนหรือมนุษย์ คนทุกคนที่เกิดมาแล้วไม่ว่าจะอยู่ตามลำพังได้จะต้องมีการรวมกลุ่ม รวมเหล่า รวมพวก รวมพรรค เพื่อกระทำกิจกรรมร่วมกัน การที่มนุษย์สามารถจะดำเนินกิจกรรมได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น

พัฒนากรจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสร้างความคุ้นเคยใกล้ชิดไว้ซึ่งกันและกันไว้เพื่อจะได้ประสานความสัมพันธ์ระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อทำให้มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมดีขึ้น มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิตและเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

หลักของมนุษยสัมพันธ์ คือ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่เมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

คำว่า มนุษยสัมพันธ์นั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Human relations เมื่อแยกทั้งสองคำออกมาก็จะได้คำว่า มนุษย์ (Human) กับคำว่า สัมพันธ์ (Relations) และนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่ามนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

จุมพล สวัสดิยากร (2550: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงลักษณะของความเป็นมนุษย์ ลักษณะของมนุษยชาติ ลักษณะของมนุษยชาติของผู้มีจิตใจสูง ความผูกพันของมนุษย์ที่มีต่อกัน

กิตติ วัฒนกุล (2552: 40) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์หรือการติดต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ซึ่งอาจจะเป็นแบบทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) ก็ได้

อย่างไรก็ตามนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

Ann Ellenson แอน เอลเลนสัน (1982 : 11) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล

Edwin B. Flipppo (1966 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการรวมคนให้ทำงาน โดยเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานซึ่งกันและกันและเกิดการสร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

1. เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในกลุ่ม
2. เป็นการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และความจงรักภักดีต่อคนในกลุ่ม

3. เป็นพลังก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพราะฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคล โดยลักษณะความสัมพันธ์นั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และความจงรักภักดี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จุดมุ่งหมายของมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

กรมการพัฒนาชุมชน (2550) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน และนำความสำเร็จให้กลุ่ม
2. เพื่อให้มีการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะมีผลทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น
3. เพื่อให้มีความสมัครสมาน สามัคคี เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ตนเอง ผู้อื่น และปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกัน
5. เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้ง หวาดระแวงซึ่งกันและกัน
6. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ลักษณะทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

กรมการพัฒนาชุมชน (2550) กล่าวว่าหากพิจารณาจากกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสังคมแล้วจะพบว่าลักษณะทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการที่มุ่งถึงตัวบุคคล ทั้งนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลเป็นหลัก หากบุคคลในสังคมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็ย่อมจะส่งผลถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในสังคมด้วย
2. เป็นกระบวนการที่จัดระเบียบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นจะถูกจัดให้เป็นระบบ ระเบียบตามขั้นตอนในการเกิดการดำเนินการและการสิ้นสุดความสัมพันธ์

3. เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการจูงใจคน การมีมนุษยสัมพันธ์นั้นจะเกิดขึ้นโดยปราศจากการจูงใจไม่ได้ หากมีการจูงใจที่ดีก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการนี้จะประพุดิปฏิบัติต่อกันในทางที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีการจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะลดลง การทำงานเป็นทีมก็ลดความสำคัญลงด้วยเช่นกัน

4. เป็นการแสดงออกซึ่งความสัมพันธ์อย่างบริสุทธิ์ใจ ไม่มีสิ่งแอบแฝง การกระทำหรือปฏิกิริยาที่แสดงออกเป็นไปด้วยความจริงใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น

องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

กรมการพัฒนาชุมชน (2550) กล่าวว่าการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ในลักษณะการทำงานเป็นทีมควรศึกษาให้ลึกซึ้งถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

1. ศึกษาตนเอง หมายถึงการศึกษาให้เข้าใจถึงความต้องการของตนเอง โดยวิเคราะห์ถึง จุดเด่น จุดด้อย และพยายามปรับปรุงพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงความต้องการให้ได้
2. ศึกษาผู้อื่น หมายถึงการศึกษาที่จะให้เข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งการศึกษาให้เข้าใจถึงบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล
3. ศึกษาความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึงการศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคลว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ทั้งในค่านิยมความคิด จิตใจ เชาวปัญญา ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการจะศึกษาสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ของคนเพื่อนำสิ่งต่างๆเหล่านั้นมาผสมผสานกันให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องต้องกัน เพื่อให้การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน

คุณลักษณะเฉพาะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

สันทัต ศะศิวนิช (2553 : 43-44) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาคุณลักษณะเฉพาะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานในภาคราชการนั้น ควรจะพิจารณาลักษณะที่พึงประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ

1. อุ่มอ้อมแจ่มใส บุคคลใดที่มีใบหน้ายิ้มแย้มอยู่ตลอดเวลา มักจะได้เปรียบบุคคลอื่นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใบหน้าที่อุ่มอ้อมแจ่มใสจะสร้างความสบายใจ สบายตาให้กับผู้ที่พบเห็นและอยากจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

2. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักการนำจุดเด่น จุดด้อยและความแตกต่างของแต่ละบุคคลมาวิเคราะห์และปรับปรุงตนเองเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น มุ่งวงละเมิดความคิดของผู้อื่น และรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างสนิทใจ ไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน

3. เสนอตนรับใช้งานของส่วนรวมด้วยความเต็มใจและจริงใจ โดยไม่คำนึงถึงว่างงานนั้นจะยากเกินความสามารถของตนเองหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการที่มีความตั้งใจในการทำงานนั้นหากได้รับผลสำเร็จก็นำมาซึ่งความภาคภูมิใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน หากไม่ประสบผลสำเร็จก็ไม่มีผู้ใดตำหนิได้ เพราะการรับใช้โดยไม่คำนึงถึงสิ่งอื่นใด

4. ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นที่มีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทนอื่นใดจากการช่วยเหลือนั้น การแนะนำให้บุคคลอื่นสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ จะทำให้ผู้รับคำแนะนำมีความรัก ความผูกพันกับผู้ให้คำแนะนำมากขึ้น

5. แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน การแสดงออกนั้นไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทั้งด้านการพูดและกิริยา ท่าทาง ต้องให้เหมาะสมกับวันและฐานะทั้งของตนเองและผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อให้มีผลต่อการสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้น

การสร้างมนุษยสัมพันธ์

สันทัก สะทิวนิช (2553 : 46-47) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิต ครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการทำงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติดังนี้ คือ

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวให้เข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน

2. การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาของผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ คือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

3. วิธีสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาซิดใกล้และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาทักที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ใ้เห็นนโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ๆ สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา และเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น ภาระหน้าที่ๆ สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการสั่งการ โดยในการสั่งการนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคล โดยลักษณะความสัมพันธ์นั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และความจงรักภักดี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสามัคคี

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของความสามัคคีไว้ดังนี้

สันทัต สะศิวนิช (2553 : 45) ได้กล่าวว่า ความสามัคคี คือ การรวมพลังกับคนอื่นเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความพร้อมเพรียงกันให้สำเร็จ

ธิติชัย ธิตินวทรัพย์ (2552 : 38) ได้กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง การรวมกำลังกับคนอื่นจะเพิ่มขีดความสามารถทำงานใหญ่ได้สำเร็จ การรวมกำลังอาจจะเป็นกำลังกาย กำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ สุดแต่จะมีกำลังอย่างใดแล้วใช้กำลังความสามารถที่มีอยู่ด้วยความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยไม่มีการวิวาทบาดหมางกัน

หลักการปลูกฝังความสามัคคีในทีม

กรมการพัฒนาชุมชน (2552) ได้กล่าวถึงหลักปลูกฝังความสามัคคีในทีมไว้ ดังนี้

1. ต้องฝึกคนให้เป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมและมีเมตตากรุณา

2. ประพจน์อยู่ในธรรม อันเป็นความหนักแน่น มั่นคง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อกัน รู้จักยับยั้งข่มใจ อดทนต่อความยากลำบากและรู้จักเสียสละ

3. ละเว้นอหยาศัยที่จะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้อื่น เช่น คุดคือถีอดี อาฆาต พยาบาท เป็นต้น

4. ประพจน์สิ่งที่จะปลูกความสามัคคีให้เกิดขึ้นเช่นกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ ถ้อยคำไพเราะ ประพจน์แต่สิ่งอันเกิดประโยชน์แก่กัน วางตนเสมอต้นเสมอปลาย

5. แต่ละคนพยายามปฏิบัติตนให้เป็นผู้สมควรแก่ความรักใคร่ นับถือ โดยตั้งอยู่ในศีลธรรมมีความซื่อสัตย์

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามัคคี

กรมการพัฒนาชุมชน : 2550 ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามัคคีไว้ ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนต้องรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและมีความสำนึกผูกพันที่จะร่วมปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นอย่างจริงจัง

2. สมาชิกของทีมรู้ถึงความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมของตนเองและของเพื่อนร่วมทีมของตนเป็นอย่างดี

3. สมาชิกในทีมรู้กระจ่างถึงบทบาทของตนในการทำงานร่วมทีมและแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

4. มีกฎ ระเบียบและมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและคุ้มครองให้สมาชิกได้ปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างสมาชิก

6. มีมาตรการที่มีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

7. มีวิธีการที่สมาชิกร่วมปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

8. มีวิธีการที่ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอในการสร้างความรู้สึกร่วมกันในระหว่างสมาชิกให้มีความสำนึกในความเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดี

10. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการร่วมทำงานอยู่เสมอ

หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

1. มีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ

2. ยึดมั่นในความถูกต้อง

3. ใช้หลักการประนีประนอม

4. ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
5. มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก
8. ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม
9. รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา
10. เปิดใจกว้างระหว่างกัน
11. รู้จักแบ่งงานและประสานงาน
12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดเสมอ
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสามัคคีคือการรวมพลังกับคนอื่นเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความพร้อมเพรียงกันให้สำเร็จ

การแบ่งปันความรู้

ภายใต้หลักการของการบริหารความรู้นั้น แนวคิดของการแบ่งปันความรู้ภายใต้องค์กร (Knowledge หรือ Idea Sharing) ถือเป็นแนวคิด โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความเห็นไว้ว่า

พอล ไมเคิลแมน (Paul Michelman 2548 : 8) กล่าวไว้ว่าสาเหตุสำคัญที่องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเต็มที่ก็เนื่องมาจากปัญหาที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือ ขาดกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างเป็นทางการที่กระตุ้นหรือช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ประการที่สอง คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ บุคลากรไม่ได้ประโยชน์(ไม่ว่าจะเป็นในเชิงรางวัล ผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ) ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร และประการสุดท้าย คือ การมีความรู้คือการมีอำนาจ (Knowledge is Power) ดังนั้นผู้ที่มีความรู้หรือไอเดียที่เหนือกว่าผู้อื่นย่อมที่จะมีผลการทำงานที่ดีกว่าผู้อื่นด้วย และย่อมนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดีกว่าผู้อื่น

ลักษณะการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ เช่น

1. การแบ่งปันข้อมูล (Share data)
2. การแบ่งปันข่าวสาร (Share news)

3. การแบ่งปันสารสนเทศ (Share information)

4. การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge)

5. การแบ่งปันความคิด (Share idea)

อาจกล่าวได้ว่าโดยปกติแล้วเหตุผลที่ไม่อยากที่จะแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร เนื่องจากความรู้เหล่านั้นเป็นตัวที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นในเรื่องของการแข่งขันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรด้วยกันหรือการแข่งขันระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในองค์กรเดียวกัน ถึงแม้ผู้บริหารจะพยายามให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันร่วมกันแต่ก็ขาดเครื่องมือหรือกลไกที่จะทำให้บุคลากรต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

อย่างไรก็ดีไม่ได้หมายความว่ากรณีข้างต้นจะพบทุกองค์กร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานขององค์กรนั้นเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าข้อมูลความรู้ต่างๆ จะถูกเก็บไว้ที่ตัวบุคคลมากเกินไป เมื่อบุคคลคนนั้นเสียชีวิตไป ข้อมูลและความรู้ที่เก็บอยู่ก็สูญหายไปด้วย ยกตัวอย่างกรณีการทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานทั่วไป บุคคลที่เชี่ยวชาญในการทำงานต่างๆ ถ้าไม่ถูกถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่น ๆ เมื่อบุคคลนั้นลาออกก็จะไม่มีใครที่เข้ามาทำงานแทนคนผู้นั้นได้หรือทำงานได้แต่ความเชี่ยวชาญและเทคนิคอาจจะต่างกัน ดังนั้น การแบ่งปันหรือการถ่ายทอดความรู้จึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

การประเมินผล

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators : AASA) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นระยะ กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron 2003 : 22) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluating) ว่าเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตรงตามเป้าหมาย จากความหมายของการประเมินผลดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องตลอดจนการรายงานผลเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในงานด้านต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารได้ เนื่องจากเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงให้องค์กรมีความก้าวหน้าขึ้น เพราะสามารถนำมาใช้

ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ความรับผิดชอบในงานที่มอบหมาย การจัดสรรทรัพยากร และวิธีการที่ใช้ กระตุ้น หรือประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ กระบวนการประเมินผลจะพิจารณาทั้งผลสำเร็จของแผนงานความก้าวหน้าความพึงพอใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจของสมาชิกในกลุ่ม

ในทำนองเดียวกับที่ กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron 2003 : 26) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการประเมินผลก็คือการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจความสำเร็จขององค์การ โครงการ หรือกิจกรรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เมื่อใช้กระบวนการบริหารแล้ว จะทำให้พบโครงการที่เข้มแข็ง ส่วนโครงการที่ยังอ่อนอยู่จะถูกแยกออกมา และถูกขจัดออกไป

หลักการประเมินผล

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron 2003 : 30) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลไว้ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน ไว้แน่นอนว่าต้องการประเมินผลงานอะไร
2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
3. รวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

4. แปลผลของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เช่นเดียวกับที่ ไพทอร์ย์ อินทร์มณี (2545 : 105) ได้สรุปขั้นตอนในการประเมินผลว่า

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการประเมินผล เพื่อดูว่าการวางแผนตรงกับกาปฏิบัติหรือไม่ ด้วยการตั้งเกณฑ์สำหรับวัดความสำเร็จให้ตกลงเป็นด้าน ๆ
2. เลือกข้อมูลที่จะใช้ในการวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการประเมิน
3. รวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์
4. การวิเคราะห์ ตีความ เสนอแนะ ทำรายงานและเผยแพร่

นอกจากนี้ วิธีที่จะก่อให้เกิดการสอดคล้องกันระหว่างการวางแผนกับการปฏิบัติงานนั้น สามารถทำได้ 3 แบบ คือ

1. ต้องมีการประเมินผลก่อนที่เริ่มทำโครงการ หรือก่อนการปฏิบัติการ
2. ต้องมีการประเมินผลระหว่างที่ทำโครงการ
3. ต้องมีการประเมินผลหลังจากทำโครงการ

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2543 : 28) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินว่า จะนำไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อการบริหารงานบุคคล หรือเพื่อการปรับปรุงองค์การด้านต่าง ๆ เป็นต้น
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจเลือกวิธีการหลายอย่างประกอบกัน
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผล เพื่อการยอมรับและร่วมมือ โดยเฉพาะฝ่ายบริหารและหัวหน้างานระดับรอง ๆ
5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น อาจกำหนดปีละ 1 ครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการประเมินผลและประสานงาน ซึ่งอาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมิน โดยตรง

ประโยชน์ของการประเมินผล

ไพฑูรย์ อินทร์มณี (2545: 105) ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินผล ดังนี้

1. ขจัดข้อผิดพลาดทั้งหลาย โดยเฉพาะเรื่องเวลา และค่าใช้จ่าย ทำให้วางแผนและการปฏิบัติสอดคล้องกัน
2. สามารถปรับปรุงแผนและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันในระหว่างที่มีการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลหลังการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบความสำเร็จ ผลกระทบ ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไข
4. เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนในโครงการต่อเนื่อง
5. เหมาะสำหรับโครงการที่มีการลงทุนมาก ๆ ลดอัตราการเสี่ยง
6. สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531: 83) มีความเห็นคล้ายกันในเรื่องประโยชน์ของการกำกับติดตามและการประเมิน กล่าวคือ เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการบริหารแผนโครงการ เพราะจะเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงดำเนินงาน ซึ่งให้เห็นข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปรับปรุงระบบการวางแผนและบริหารแผน

ด้วยการให้ข้อมูลที่ต่อเนื่อง สามารถปรับสภาพการปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมแผนและโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า การประเมินผล จะเป็นเครื่องมือให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้ โดยต้องกระทำเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติ กล่าวคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งรวมถึงผู้รับผิดชอบ ประเด็นการประเมิน ระยะเวลาและวิธีการประเมิน ตลอดจนรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์

สรุปความหมายของการประเมินผลได้ว่า เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่องของพัฒนาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนการรายงานผล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ประเด็นที่ประเมินระยะเวลาในการประเมิน วิธีประเมิน และผลการประเมิน

ตอนที่ 3 ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

การแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ให้แบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน ดังต่อไปนี้ ก. ราชการบริหารส่วนกลาง 1. สำนักงานเลขาธิการกรม 2. กองการเจ้าหน้าที่ 3. กองคลัง 4. กองแผนงาน 5. ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน 6. สถาบันการพัฒนาชุมชน 7. สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน 8. สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน 9. สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

ข. ราชการส่วนภูมิภาค 1. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด 2. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ มีภารกิจในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง แผนและมาตรการในการพัฒนาชุมชนตลอดจนฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนฐานราก โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ขับเคลื่อนการทำงานในระดับพื้นที่ให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผล และมีหน่วยสนับสนุนเชิงนโยบายระดับภูมิภาค ได้แก่ “ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน” ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด/อำเภอ/กิ่งอำเภอ ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและในด้านวิชาการภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการแปลงแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่ชัดเจนรวมไปถึงจัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีหน้าที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่การให้บริการตามที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด เกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนา การบริการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาชุมชน งานฝึกอบรม งานสนับสนุน รวมถึงการการจัดการความรู้งานพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะทาง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย (กรมการพัฒนาชุมชน 2552)

ประวัติศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2514 ในระยะแรกเป็นเพียงเขตจำลอง โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ ณ ที่ทำการพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม ให้พัฒนาการจังหวัดนครปฐม ทำหน้าที่พัฒนาชุมชนเขตอีกตำแหน่งหนึ่ง

ต่อมาในปี 2515 ได้รับอนุมัติเป็นเขตถาวรและย้ายที่ทำการมาตั้งอยู่บริเวณนิคมสร้างตนเองเขื่อนเพชร ตำบลเขาใหญ่ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี (ที่ตั้งปัจจุบัน) บนพื้นที่ 92 ไร่

เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2515 เป็นต้นมา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีหน้าที่รับผิดชอบเขตพัฒนา 7 จังหวัด คือ กาญจนบุรี, นครปฐม, ราชบุรี, เพชรบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, และประจวบคีรีขันธ์

วิสัยทัศน์ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

การเสริมสร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการสร้างพลังชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาทุนชุมชน
2. พัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็ง
3. เพิ่มขีดความสามารถของผู้นำชุมชน
4. การขับเคลื่อนแผนชุมชน
5. การส่งเสริมการจัดการความรู้ของชุมชน
6. เสริมสร้างสมรรถนะองค์กร

เป้าหมาย

1. สร้างพลังชุมชน
2. สร้างระบบจัดการความรู้
3. สร้างระบบการบริหารจัดการชุมชน

หน้าที่รับผิดชอบ

ด้วยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย จัดทำ ยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามรถและความเข้มแข็งของชุมชน
2. จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน
3. พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน ประชาชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน
4. สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการงานพัฒนาชุมชน และการจัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน
6. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือร่วมมือทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ฝ่ายอำนวยการ

1. งานการเจ้าหน้าที่งานวินัยและบำเหน็จความชอบ ได้แก่ งานจัดอัตรากำลังและระบบงาน งานนิติการและงานวินัย งานประเมินบุคคลและบำเหน็จความชอบ งานประเมินผลบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

งานบริหารทั่วไป แบ่งเป็น 3 หมวด

ก. หมวดงานสารบรรณและงานธุรการ ได้แก่ งานรับส่งลงทะเบียบนหนังสือ เก็บและค้นหนังสือ ร่างโต้ตอบหนังสือ บันทึกข้อมูล สรุปข้อมูล ย่อเรื่อง คัดสำเนาถ่ายและรับรองเนา โรเนียว งานพิมพ์ ตรวจทานหนังสือ งานช่วยติดต่ออำนวยความสะดวกต่างๆ และงานอื่นๆ ที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายหรือกลุ่มงานใด

ข. หมวดงานทะเบียนประวัติและงานสวัสดิการ ได้แก่ งานจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ และลูกจ้างงานการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้าง

ค. หมวดงานการเงินและบัญชี ได้แก่ งานการเงินการพัสดุ การเบิกจ่ายเงินทุกประเภท งานจัดทำแผนบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ และควบคุมงบประมาณ งานจัดซื้อจัดจ้างงานบัญชีและงานตรวจสอบ งานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณตามเป้าหมาย งานรายงานทางการเงิน และงานดูแลรักษาเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์

2. งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ของ สพข.เขตการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเข้าใจและร่วมมือในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน จัดทำข่าว บทความ บทสารคดี บทวิทยุ บทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน ตลอดจนการประสานงานกับสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆของ สพข.เขต

3. งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการซ่อมแซมปรับปรุง ดูแลรักษาความสะอาดอาคารสิ่งก่อสร้าง การปรับปรุงสาธารณูปโภค ไฟฟ้า โทรศัพท์ น้ำประปา ถนนทางเดิน ให้บริการยานพาหนะแก่เจ้าหน้าที่ ให้บริการการใช้อาคารสถานที่ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี งานการรักษาความปลอดภัย และปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

4. งานช่วยอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเลขานุการ บริหารตรวจสอบความถูกต้องทุกเรื่องก่อนจะเสนอผู้บริหาร การประสานงานและติดตามข้อมูลตามแผนงานและโครงการที่ผู้บริหารให้ความสนใจ เพื่อวินิจฉัย สั่งการ สรุปวิเคราะห์เรื่องเพื่อช่วยใน

การสั่งการของผู้บริหาร ติดต่oprะงานงานกับส่วนราชการในสังกัด และหน่วยงานอื่นๆ การประสานงานการตรวจราชการ จัดตารางนัดหมายอำนวยความสะดวกต่างๆ งานประชุมผู้บริหาร กรมฯ เขต งานประชุมระดับนโยบาย รวบรวมผลงาน และติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงาน สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะของหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและจังหวัด อำเภอ ตลอดจนแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร ประสานการจัดการรัฐพิธี ตลอดจนการจัดชุมชนรวมพลังมวลชน งานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล

หน้าที่รับผิดชอบ ในการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามนโยบายแผนงานและโครงการของกรมฯในพื้นที่รับผิดชอบ วางแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนในระดับเขต เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมฯและกระทรวงมหาดไทยการบริหารจัดการและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับเขต ประสานการจัดเก็บข้อมูลนิเทศติดตามผล การสำรวจข้อมูล การส่งเสริมการใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน การนิเทศติดตามตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการของจังหวัดในเขตรับผิดชอบ กำหนดแผนการตรวจราชการประจำปีและประสานการตรวจราชการวางแผนการตรวจราชการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย แบ่งออกเป็น 2 งาน

ตารางที่ 3 หน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและติดตามผล

งานแผนงาน	งานติดตามและประเมินผล
มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและ แผนการดำเนินงานของเขตให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบาย และแผนงานของกรมฯและ กระทรวงมหาดไทย วิเคราะห์ผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกรอบ แนวทางการประสานแผน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัด อำเภอ/ กิ่งอำเภอ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมฯ และ กระทรวงมหาดไทย การบริหารจัดการและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับเขต	มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการศึกษา วิเคราะห์ ติดตามรายงานผลการดำเนินงานของจังหวัดตามนโยบายและแผนงานของ กรมฯ และ กระทรวงมหาดไทย ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงานและ โครงการของจังหวัด รายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการต่างๆของเขตและจังหวัดตลอดจน กำหนดแผน การตรวจราชการประจำปีและ ประสานการตรวจราชการและร่วมประเมินผล การดำเนินงานพัฒนาชุมชน

กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนา

มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเนื้อหา รูปแบบและวิธีการเฉพาะพื้นที่ และสนับสนุนช่วยเหลือจังหวัด อำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ทางด้านวิชาการ ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุง การดำเนินงานส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการบริหารจัดการชุมชน การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นลักษณะการจ้างงานหลักของกรมฯ มาไว้ในภูมิภาค ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการ และลูกจ้าง ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่าย โดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดแผนงาน / โครงการฝึกอบรม ประสานแผนการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การผลิตสื่ออุปกรณ์ และเอกสาร ประกอบการฝึกอบรม ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการฝึกอบรม สนับสนุนด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมแก่จังหวัด อำเภอ/กิ่งอำเภอ ในพื้นที่ความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

พัฒนากรเป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักพัฒนาชุมชนและเจ้าพนักงานพนักงานชุมชน อยู่ในฐานะผู้ทำงานกับประชาชนระดับตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน แม้จะมีสำนักงานอยู่ที่อำเภอแต่พื้นที่ปฏิบัติงานประชาชนเป้าหมายของการทำงานนั้น อยู่ในตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้เปิดโอกาส/ผู้ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมกันสร้างกระบวนการพัฒนาชุมชนขึ้นด้วยความเข้าใจ เข้าถึง และเห็นแก่ประโยชน์สุขของประชาชนส่วนรวม

พัฒนากรมีหน้าที่พื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่เชิงกระบวนการ พัฒนากรมีหน้าที่ พัฒนาความคิดและจิตใจของประชาชน ให้คิดชอบ-พูดชอบ-ทำชอบ
2. หน้าที่เชิงสัมพันธภาพ พัฒนากรมีหน้าที่พัฒนากลุ่มองค์กร และเครือข่ายให้สามัคคี-มีพลัง-ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. หน้าที่เชิงการงาน พัฒนาการมีหน้าที่ พัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีงานทำ นำพาครอบครัวเป็นสุข และชุมชนมีการเรียนรู้ มีภูมิคุ้มกันทางสังคม มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มีระบบการจัดการความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

เป้าหมายการทำงานของพัฒนากรจึงเป็นการเสริมสร้างพลังชุมชนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ และครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ดังนั้นพัฒนากรจึงเป็นข้าราชการที่ทำงานใกล้ชิดประชาชนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาชุมชนร่วมกับประชาชนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข

การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร

การทำงานพัฒนาชุมชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในสถานการณ์ปัจจุบันไม่อาจเกิดขึ้นได้จากผลงานของพัฒนากรเพียงคนเดียว แต่จะต้องมาจากความร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นทีมงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ทีมงานตำบลซึ่งประกอบไปด้วยภาคส่วนต่างๆ เช่น ข้าราชการจากส่วนราชการต่างๆที่ทำงานกับชุมชน แกนนำชุมชน องค์กร ชุมชนและเครือข่าย การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรมีขั้นตอนง่ายๆดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน
2. รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องใช้การตรวจสอบปัญหาของงาน และรวบรวมรายละเอียดที่ต้องใช้ก่อนการลงมือทำ
3. กำหนดงาน คือรู้ว่าจะต้องทำอะไร กำหนดให้ชัดเจนเป็นรายข้อและมีการแบ่งงานกันตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน
4. วางแผน กำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลายๆทาง หาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกและเปรียบเทียบกันเลือกที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติ และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
5. ทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จแล้วสรุปผลและพิจารณาใหม่ว่างานที่ทำไว้ได้ผลดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ข้อคิดในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

แต่การที่จะทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพหัวหน้าทีมและทุกคนในทีมงานต้องยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน ซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถ้อยความถูกต้องอาจจะไม่จำเป็นที่จะถูกใจ
3. ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4. ให้อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าพยายามเอาเปรียบกัน
6. เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น
7. อย่าเด่นแต่คนเดียว ต้องเด่นทั้งทีม
8. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา
9. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
10. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไรอย่าเก็บไว้ หรือนำไปพูดลับหลังแต่ให้นำปัญหานั้นมาพูดกันให้เข้าใจ
11. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
12. มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่มให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร พัฒนาการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ แนวคิดพื้นฐานการพัฒนาชุมชน ตลอดจนเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน ว่าทำไปทำไม ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร แล้วจึงค่อยพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ด้วยกระบวนการ/วิธีการอย่างไร มีเครื่องมืออะไรบ้าง ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อผลักดันพลังการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์ (กรมการพัฒนาชุมชน 2550)

กรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดภารกิจหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอให้เป็นไปตามนโยบายของอำเภอ/กิ่งอำเภอ จังหวัด กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยและรัฐบาล โดยให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา แนะนำในการส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชนองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการชุมชน การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ ตำบล หมู่บ้านทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน ประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน ผู้นำชุมชน อาสาสมัคร องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ จัดเก็บและหรือประสานการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน รวบรวมและจัดทำแผนงาน/โครงการของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและให้บริการองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการบริหารและดำเนินงานเกี่ยวกับระบบข้อมูลและแผนงาน/โครงการ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไปงานการเจ้าหน้าที่ งานงบประมาณการเงินและบัญชี งานประชาสัมพันธ์ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

จากหน้าที่รับผิดชอบของ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สามารถสรุปได้ว่างานที่พัฒนากรจะต้องปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

การส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชนองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการชุมชน

1. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน
2. การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
3. การจัดเก็บและประสานการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน 2545:104)

พื้นที่รับผิดชอบและอัตรากำลัง

กรมการพัฒนาชุมชน มีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการพัฒนา 76 จังหวัด 795 อำเภอ 81กิ่งอำเภอ แบ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนัก/กอง และศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 1- 12 (ศพช. เขต 10 -12 เป็นการแบ่งเขตภายใน) อัตรากำลัง 762 อัตรา ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ รวมอัตรากำลังในปัจจุบันทั้งสิ้น 6791อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มีนาคม 2552 กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่)

กลุ่มเป้าหมายในการทำงาน

กรมการพัฒนาชุมชน มีกลุ่มเป้าหมายในการทำงานคือ “ประชาชนในเขตชนบท” ซึ่งเป็นประชากร 2 ใน 3 ของประชากรทั้งประเทศ โดยมี “ปัญหาความยากจน” เป็นปัญหาหลัก ที่ต้องการแก้ไขประชาชนยากจนในเขตชนบทจะขาดโอกาสทางการศึกษา ขาดโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและการบริการของรัฐ อีกทั้งยังขาดอำนาจในการตัดสินใจ การทำงานพัฒนาชุมชนจึงต้องเข้าไปทำงานอย่างใกล้ชิดและเข้าถึงประชาชนในพื้นที่อย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการของชุมชนในการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความตระหนักและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชนบทได้เข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ

วิธีการทำงานในการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน มีบทบาทเป็นแกนหลักในการเชื่อมประสานและบูรณาการการพัฒนาและการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ไปสู่ประชาชน ด้วยการส่งเสริม “กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน” ในรูปแบบต่างๆอันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาที่นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา (โดยประชาชน เพื่อประชาชน) “ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของชุมชน” ด้วยการดำเนินการเชื่อมโยงสัมพันธ์ใน 4 เรื่องหลัก คือ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และการบริหารจัดการชุมชน และการบริหารจัดการชุมชนโดยชุมชน ได้แก่

1. การพัฒนาผู้นำชุมชนด้วยการกระตุ้นส่งเสริมให้ประชาชนมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่นของตน เช่น อาสาพัฒนาชุมชน (อช.) ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.) และอาสาสมัครอื่นๆ เสมือนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาคประชาชนเพื่อร่วมผลักดันให้เกิดการพัฒนาในชุมชน

2. การพัฒนาองค์กรชุมชนด้วยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม/องค์กรต่างๆ ในชุมชนในรูปแบบต่างๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มอาชีพต่างๆ เพื่อให้เกิดการรวมพลังของคนในชุมชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และอาศัยกระบวนการทำงานในรูปของกลุ่มไปพัฒนาชุมชน(สร้างพลังชุมชน และใช้พลังชุมชนเพื่อการพัฒนา)

3. การพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อยกระดับความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชนด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่ม/องค์กรในชุมชนและระหว่างชุมชน รวมตัวประสานการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายรูปแบบต่างๆ เช่น เครือข่ายกลุ่มอาชีพ สมาคมผู้นำอาชีพก้าวหน้า สมาคมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ศูนย์ประสานงานองค์กรชุมชน (ศอช.) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชนและประชาชนในชุมชน โดยส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาร่วมกับพหุภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน

4. การบริหารจัดการชุมชนด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน เป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนร่วมกับพหุภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน โดยใช้ระบบข้อมูล แผนชุมชน และกิจกรรมชุมชนทั้งกิจกรรมการพัฒนา ด้าน เศรษฐกิจ สังคมการเมืองการปกครอง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเพิ่มศักยภาพในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ของชุมชน

จากลักษณะงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าพัฒนากรมีขอบเขตในการทำงานกว้างขวางกว่างานราชการโดยทั่วไป เพราะพัฒนากรนั้นไม่ได้นั่งโต๊ะในสำนักงาน พัฒนาการจะต้องใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในหมู่บ้าน และอาจจะไปปรากฏตัวที่โน่นบ้างที่นี้บ้างท่ามกลางหมู่บ้านหรือนักวิชาการ บางเวลาอาจจะอยู่ในท้องนา บางเวลาอาจจะอยู่ที่วัด บ้านชาวบ้านหรือผู้นำท้องถิ่น หรือวงเสวนาแห่งใดแห่งหนึ่งในยามที่ชาวบ้านมีกิจกรรมบางอย่างเช่น ทำบุญ งานบวชขนาด งานแต่งงานหรืองานศพ และในเวลานั้นๆ และที่พัฒนากรทำงานและทำหน้าที่เขา โดยจะแนะนำให้ชาวบ้านจับกลุ่มกันอย่างเรียบง่ายและทำประโยชน์ งานของพัฒนากรเป็นงานที่ใช้ความรัก ความเมตตาและความเป็นกันเองกับชาวบ้านและผู้นำท้องถิ่น และต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี เพราะเมื่อพัฒนากรเข้าไปในหมู่บ้านสิ่งแรกที่พัฒนากรจะต้องทำคือสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชาวบ้านและผู้นำท้องถิ่น มอบความรักและความจริงใจให้กับบ้านสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้กับชาวบ้าน พัฒนาการจะต้องนำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ได้ผลอย่างจริงจังในระดับหมู่บ้าน เขาจะต้องซาบซึ้งว่าชาวบ้านที่เขาเข้าไปทำงานด้วย มีทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมแบบใดต้องคำนึงอยู่เสมอว่าสิ่งใดควรกระทำสิ่งใดไม่ควรกระทำในการติดกับชาวบ้าน จะต้องพูดคุยกับชาวบ้าน เพื่อชาวบ้านจะได้เข้าใจในสิ่งที่เขาต้องการให้ชาวบ้านเข้าใจและเขาเองจะได้เข้าใจในสิ่งที่ชาวบ้านต้องการ นอกจากนั้นพัฒนากร จะต้องเป็นนักรวมกลุ่มที่ดี เขาจะต้องรู้จักใช้พลังกลุ่ม ให้เกิดประโยชน์ คือต้องมีกลวิธีในการรวมกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกันและช่วยแนะนำหรือชักจูงให้กลุ่มบุคคลนั้นรู้จักการดำเนินงานของกลุ่มในทางที่มีประสิทธิภาพและประหยัด อาทิให้มีศิลปะในการจัดการประชุม การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ในปัญหาต่างๆ และให้เข้าใจในการค้นคิดและแก้ปัญหาให้มีสามารถในการทำงานตามความมุ่งหมาย ให้สำเร็จทันเวลา และพยายามชักจูงให้สถาบันของกลุ่มชนที่มีอยู่รวบรวมกันเพื่อให้เกิดความมุ่งหมาย ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าแก่กลุ่ม เช่น ความคิด การคิดหา วิธีการทำงานใหม่ๆ การปรับปรุงกิจกรรมของชีวิตให้ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน พัฒนาการจะต้องเป็นนักประสานงานที่ดี นอกจากจะเป็นสื่อดังกล่าวแล้วพัฒนากรจะต้องเป็นสื่อที่ทำงานให้ได้ผลและต้องคำนึงถึงกาลเทศะและความพร้อมเพรียงของกลุ่ม หรือผู้ไปประสานงานด้วย (วะดี จักรราช 2546 : 75-76)

กรมการพัฒนาชุมชนได้ปรับวิธีการทำงานของพัฒนากรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังนี้คือ ส่งเสริมสนับสนุนการริเริ่มของชุมชน ในการวางแผนการพัฒนาแบบองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลาง, ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาในรูปแบบของเครือข่าย และความร่วมมือในการพัฒนาของพหุภาคีในระดับชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนองค์การบริหารส่วนตำบลและองค์กรชุมชนให้ริเริ่มและพัฒนาความรู้ของข้อมูลข่าวสาร เพื่อใช้ในการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนและระหว่างชุมชน ส่งเสริมความร่วมมือของกลุ่มและองค์กรภาคต่างๆ ในรูปของประชาคมเพื่อเป็นกลไกระดมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเป็น

แกนกลางประสานการบริหารและกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ของรัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาชุมชน ลักษณะงานทั่วไปปฏิบัติงานทางวิชาการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การนิเทศงาน การวางแผนอบรม เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน วางหลักเกณฑ์ปรับปรุงแก้ไขระเบียบวิธีการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนให้เหมาะสมตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการดังกล่าวและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

แนวทางปฏิบัติงานของพัฒนากร

พัฒนากรเป็นชื่อตำแหน่งทางการบริหารงานของบุคลากรใน 3 สายงาน คือ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน และนักพัฒนาชุมชน ปัจจุบันครอบคลุมตำแหน่งใน 2 สายงานมีลักษณะงานทั่วไปที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเหมือนกัน คือ

“สายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานทางการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การศึกษาและสันตินาการการอนามัยและสุขภาพ การปกครองท้องถิ่นและความถิ่นและความเจริญด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นทุกด้านและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (กรมการพัฒนาชุมชน 2546 : 38)

ระดับและคุณสมบัติของสายงานดังกล่าวแตกต่างกันคือ

1. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน เป็นสายงานที่เริ่มต้นระดับ 2 ถึงระดับ 5 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งคือ

1.1 ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ หรือ

1.2 ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ทางการพัฒนาชุมชนทางบัญชี เลขานุการ การตลาด การเงิน ธุรกิจการเกษตร สถาปัตยกรรม ช่างโยธา ช่างสำรวจ ช่างไฟฟ้า ช่างเขียนแบบ ช่างเครื่องกล หรือ

1.3 ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ทางการพัฒนาชุมชน คหกรรม พณิชยกรรม เกษตรกรรม วารสารศาสตร์และประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี ต่อจากมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าหรือต่อจากประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

1.4 ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ทางการพัฒนาชุมชน บัญชี พณิชยกรรม เลขานุการ การเกษตร ช่างตัดเสื้อ ช่างทอผ้า คหกรรมศาสตร์ ศิลปะหัตถกรรม สถาปัตยกรรม ช่างออกแบบ ช่างโยธา ช่างสำรวจ ช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องกล

ช่างเทคนิคอุตสาหกรรม ช่างเคหะภัณฑ์ ช่างครุภัณฑ์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดไว้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้หรือ

1.5 ได้รับประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม

2. นักพัฒนาชุมชน เป็นสายงานที่เริ่มต้นระดับ 3 ถึงระดับ 6 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับระดับ 3 คือ ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้หรือได้รับประกาศนียบัตรชั้นสูงบัณฑิตอาสาสมัคร ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการพัฒนาชุมชน การบริหารการปกครอง สังคมวิทยา หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดทั้ง 2 สายงานในส่วนที่เหมือนกันก็คือสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ดำเนินการและสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มของประชาชนประเภทต่างๆ แสวงหาผู้นำท้องถิ่น เป็นผู้นำและที่ปรึกษากลุ่มในการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมประชาชนให้ความสนใจ ความเข้าใจ และความริเริ่มในการพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นของตน ร่วมทำงานพัฒนากับประชาชนอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำและฝึกอบรมประชาชนตามวิธีการและหลักการพัฒนาชุมชน อำนวยความสะดวกและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นทุกด้าน ติดตามผลงานและจัดทำรายงานต่างๆ เป็นต้น โดยมีระดับความยากของงานที่ต้องปฏิบัติสูงขึ้นตามลำดับของระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน โดยเฉพาะตำแหน่งนักพัฒนาชุมชนระดับ 6 ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับยากมากเกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชนข้างต้น และยังมีงานเพิ่มขึ้นในส่วนของการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่อีกด้วย สำหรับนักพัฒนาชุมชนระดับ 6 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานจะมีลักษณะงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งนอกจากออกปฏิบัติงานข้างต้นแล้วยังทำหน้าที่ประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุมตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย โดยกรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดมาตรการในการปฏิบัติงานของพัฒนากรว่าให้พัฒนากรปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร และจะต้องพักค้างในหมู่บ้านเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกับประชาชนและให้ถือเป็นอุดมการณ์ในการพัฒนาชุมชนที่ต้องร่วมกิน ร่วมอยู่และร่วมปฏิบัติงานกับประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ โดยการทำงานของพัฒนากรและระบบการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชนได้มุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรเรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ โดยยึดถือการศึกษาชุมชนหรือข้อมูลของชุมชนเป็นหลักในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลงาน กรมการพัฒนาชุมชนได้สนับสนุนงบประมาณเป็นจำนวนมากให้พัฒนากรดำเนินการฝึกอบรมให้องค์กรประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มการวางแผน การบริหารการพัฒนา

รวมทั้งการสนับสนุนอุปกรณ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้องค์กรเหล่านั้นพึ่งตนเองได้ โดยมีความคิดพื้นฐานว่า ไม่มีการพัฒนาใดที่ยั่งยืนได้ หากประชาชนไม่ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนของตนเอง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากิจกรรมพัฒนาชุมชนทั้งหมดเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของอาสาสมัครประชาชนองค์กรประชาชนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จะพึ่งตนเองและชุมชนด้วยความเต็มใจและแข็งขัน

กรรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพัฒนากรไว้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ศักยภาพ ปัญหาและความต้องการของชุมชน
2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดตั้งกลุ่ม องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน รวมทั้งแสวงหาและพัฒนาผู้นำชุมชน
3. ส่งเสริม สนับสนุน วิจัย และพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่างๆ
4. สนับสนุน ให้การศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของประชาชนผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนตลอดจนการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
5. ส่งเสริม ประสานงาน แสวงหาความร่วมมือและปฏิบัติงานร่วมกับภาคีการพัฒนาทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้นำชุมชน อาสาสมัคร องค์กรอาสาชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน
6. ส่งเสริม พัฒนา ประสานงาน ติดตามสนับสนุน การบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน รวมทั้งส่งเสริมการใช้ประโยชน์ของข้อมูลในการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน
8. ผลิต และ/หรือเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ หรือข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาชุมชนในทุกๆด้าน และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งทุนหรือกองทุนต่างๆ ทั้งภาครัฐเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชน
9. ส่งเสริมและพัฒนา ประสานงาน สนับสนุน การบริหารจัดการชุมชนในการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
10. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาชุมชน
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

12. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชน 6 นอกจากจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น ยังมีหน้าที่ในการช่วยเหลือพัฒนาการอำเภอในการบริหารงานสำนักงาน วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ และวิเคราะห์ วิจัยศึกษา หารูปแบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับพื้นที่ รวมทั้งสนับสนุนวิชาการพัฒนาชุมชนแก่พัฒนากร

ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพัฒนากร

ในการทำงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น พัฒนาการจะเป็นหัวใจและกลไกการทำงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่ เป็นเสมือนผู้จัดการพัฒนาที่ติดอาวุธทางปัญญาและปลูกฝังจิตสำนึก อุดมการณ์ในการพัฒนา ต้องมีการประสานติดต่อกับภาคีการพัฒนาต่างๆ มากมาย ต้องใช้การสัมผัสคลุกคลีกับประชาชนอย่างใกล้ชิด ต้องสร้างการยอมรับ ความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน ปลูกจิตสำนึกท้องถิ่น จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้จากหลายสาขาวิชา เช่น

1. มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน
2. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายรัฐธรรมนูญ ระเบียบข้าราชการพลเรือน ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม
4. มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ
5. มีความรู้ ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา สรุปเหตุการณ์วิจัยและพัฒนา การพัฒนาแบบบูรณาการ/หรือองค์รวม การบริหารจัดการความรู้ทางวิชาการในลักษณะสหวิทยาทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
6. มีความรู้ ความเข้าใจใน นโยบาย และแผนงานด้านต่างๆของส่วนราชการที่สังกัด
7. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน
8. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล
9. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
10. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุมควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
11. มีความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

12. มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับนักพัฒนาชุมชน 6 นอกจากจะมีความรู้ความสามารถดังกล่าวข้างต้นแล้วจะต้องมีความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้

12.1 มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน

12.2 มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบาย แผนงาน รูปแบบ และวิธีการทำงานเฉพาะพื้นที่

12.3 มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (กรมการพัฒนาชุมชน: 2550)

นักวิชาการบางท่านยังได้ระบุคุณสมบัติด้านอุปนิสัย ความรู้ ความสามารถของพัฒนากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพัฒนากรอีก เช่น ทวี ทิมจำ (อ้างถึงใน วัติ จักรราช 2546 : 28) เสนอแนะว่าพัฒนากรจะต้องมีลักษณะเป็นคนที่มีพัฒนาแล้ว เป็นผู้เสียสละ นักบุญ มีลักษณะที่ไม่หวังลาภยศ เกียรติสักการะ จากงานที่ทำ แต่ทำเพื่อผลงานอย่างแท้จริงมีลักษณะเข้ากับคนง่าย เป็นกันเอง ไม่ถือตัว เพราะพัฒนากรจะต้องประสานงานกับคนประเภทต่างๆ ทั้งที่เป็นข้าราชการของรัฐ เอกชน คนธรรมดาทั่วไป หรือจะเรียกว่ามีลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีศิลปะหรือความชำนาญเฉพาะในการพูด โน้มน้าวจิตใจ ให้เห็นคล้อยตามได้พอสมควร ถ้าไม่เป็นพรสวรรค์มาจากกำเนิด สิ่งเหล่านี้ก็สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้ พัฒนาการจะต้องใช้ลมปากหรือฝีปากเป็นอย่างมากมีความรู้รอบด้าน (Generalist) เพราะจะต้องช่วยชาวบ้านแก้ไขปัญหาดังกล่าวเกือบทุกด้านอย่างน้อยก็เป็นการพยาบาล เพื่อรอเวลาให้หมอที่มีความรู้เฉพาะอย่างเข้ามาแก้ไข โดยตรงต่อไป มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เพราะงานของพัฒนากรในหลายๆ กรณีจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะอย่างไปสู่ประชาชนคนธรรมดา พัฒนาการเป็นครูฝึกสอนประชาชนด้วยรู้ใจของชาวบ้านและข้าราชการ คือจะต้องรู้ขนบธรรมเนียมของชาวบ้านและข้าราชการว่า เขาจะทำอะไรกันอย่างไรตามวัฒนธรรมของเขา จะได้พูดภาษาเดียวกัน ลักษณะพิเศษข้อนี้จะช่วยให้พัฒนากรเป็นคนเข้าไหนเข้าได้ไม่กะกะแก้งก้างทุกกาลเทศะ

นักวิชาการที่เปรียบพัฒนากรเป็นพัฒนามีความเห็นว่าการพัฒนากรควรมีคุณสมบัติในการวางตัว มีความรอบรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้ (กมล หงส์ชิน 2535 : 242-244)

1. เคารพต่อความเชื่อถือของชาวบ้านที่ร่วมทำงานด้วย
2. เข้าหาชาวบ้านในฐานะผู้เรียน มิใช่ในฐานะผู้สอน ฟังมากกว่าพูด และอำนวยความสะดวกให้มากกว่าฟัง
3. ควรถ่อมตัว ซื่อสัตย์ อุทิศตน อดทน และมีความรู้สึกรับรู้เร็ว

4. ควรมีวิถีชีวิตเรียบง่าย ปราศจากสิ่งฟุ่มเฟือย เสื้อผ้า ข้าวของ เครื่องใช้และการพูด จะต้องไม่ต่างจากชาวบ้านนัก

5. ควรทำความรู้จักประชาชน สังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมของหมู่บ้าน ก่อนที่จะเริ่มโครงการ

6. ขอบรู้ในปัญหาและโครงสร้างระดับกว้าง เพื่อที่จะเข้าใจปัญหาของท้องถิ่นให้ ถูกต้อง

7. ควรถอนตัวออกจากหมู่บ้านทันทีที่ชาวบ้านสามารถจัดการกันเองได้ หรือควรมี เป้าหมายที่จะลดบทบาทของตัวเองลง แทนที่จะเพิ่มบทบาทและฐานะของตนเองให้เด่นดังมากขึ้น

8. ต้องรู้จักและเข้าใจข้อเท็จจริง สภาพของหมู่บ้านที่ปฏิบัติทุกอย่างเพื่อจะนำไป อธิบายให้ชาวบ้านเข้าใจได้

9. ต้องสามารถชี้แนะ อธิบายให้ชาวบ้านสามารถแก้ปัญหาที่เขาประสบด้วยตัวของเขา เองได้

นอกจากนี้ พัฒนาการหรือนักพัฒนาชุมชนที่ดี ควรจะมีคุณสมบัติในการสร้างสรรค์า หรือชักจูงชาวบ้านให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ดังนี้ โอชา จันทรสว่าง (อ้างถึงใน วิชา จักร ราช 2546 : 29)

1. ต้องสามารถเข้ากับประชาชนทั่วไปได้ดีด้วย
2. ต้องมีความรู้การดำรงชีวิตของชาวบ้าน ได้เป็นอย่างดี
3. ต้องเห็นใจเมื่อชาวบ้านมีความตั้งใจหรือหวังอย่างใดอย่างหนึ่ง
4. ต้องมีความรู้ความศรัทธาอย่างจริงจังที่จะช่วยชาวบ้านเหล่านี้
5. ต้องเป็นมิตรกับชาวบ้าน คลุกคลีกับชาวบ้าน เห็นอก เห็นใจชาวบ้าน
6. ต้องให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแต่ละอย่างนั้นด้วย
7. มีความสนใจในงานพัฒนา มีความสนใจความเป็นไปของบ้านเมือง มีความเข้าใจ ในปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน มีแนวคิดที่จะขจัดปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ หหมดไปและมีนิสัยชอบทำงานเสียสละ ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก
8. มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะออกไปพัฒนา
9. มีแรงบันดาลใจ และปณิธานแน่วแน่ที่จะทำงานเพื่อก่อประโยชน์แก่ประชาชนเป็น สำคัญ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศให้รุ่งเรืองขึ้น เป็นผู้ประกอบกรรมดีในลักษณะปิด ทองหลังพระ ทำงานอย่างสบายใจ มีสุขภาพดี มีความสุขแจ่มใส
10. มีจิตใจสูง พร้อมที่จะเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยเฉพาะ ความตั้งใจ

11. มีความเข้าใจในหลักการพัฒนาดีพอสมควรมันที่จะช่วยผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และจริงใจ

12. ทำงานตามแบบแผน หลักวิชา และรู้จักนำหลักวิชาไปปรับใช้อย่างเหมาะสม คุณสมบัติของพัฒนากรที่ควรมีจากผู้ที่กำลังมาแล้วข้างต้น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เป็นกันเองกับประชาชน
2. เคารพความเชื่อถือของผู้อื่น
3. รู้จักถ่อมตัว
4. มีจิตใจรักประชาชน
5. พร้อมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
6. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นใจคล้อยตาม
7. มีความรอบรู้ในงานพัฒนาชุมชน
8. รู้กฎหมายว่าด้วยระบบราชการพลเรือน ตลอดจนเหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของพัฒนากร จะเห็นว่าพัฒนากรเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน เป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น เนื่องจากงานพัฒนากรจะต้องสนใจศึกษาคนในชุมชนละชุมชนซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากทั้งต้องวิเคราะห์ให้ลึกซึ้ง ดังนั้นหากไม่สนใจในรายละเอียดดังกล่าวพัฒนากรจะทำงานให้บังเกิดผลสำเร็จไม่ถ่วงนักทั้งนี้เพราะการพัฒนาชุมชนต้องยึดประชาชนและชุมชนเป็นตัวตั้งและดำเนินการพัฒนาโดยยึดการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของชาวบ้านเป็นหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เรื่องยศ ภูพานเพชร (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงานข้าราชการ ดำรงสถานีดำรงภูธรอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการดำรง คือ ปัจจัยด้านการวางแผน การบริหารบุคคลกรณีพิเศษติดตามการจัดสิ่งสนับสนุน การจัดงบประมาณ และการจัดข้อมูลข่าวสารและมีแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ควรจัดให้มีฝึกอบรมข้าราชการดำรง การจัดระบบข่าวสารข้อมูลและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

จิรดา เชาวลิต (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานในการปฏิบัติงานและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม และเพื่อศึกษาเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการเก็บรักษาความรู้ของพนักงานที่ได้จากการฝึกอบรม เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงาน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานของบริษัท กรุงเทพ โทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ (The Super Team) จำนวนทั้งสิ้น 240 คน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 58.3 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 41.7 มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 55.0 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 75.0 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 45.0 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 30.0 สังกัดฝ่ายบัญชี / การเงิน และอีกร้อยละ 30.0 สังกัดฝ่ายเทคนิค

ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน และ 2. ด้านการวางแผนงานร่วมกันมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากที่สุด 3. ด้านการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมมาก 4. ด้านการร่วมมือและการประสานงานกัน และ 5. ด้านความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมปานกลาง

ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมว่าอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการปัจจัยทุกด้านมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ในระดับที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ในระดับที่มีอิทธิพลมากในทุกด้าน โดยเมื่อเรียงจากปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อย คือ 1) ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน 2) ด้านโครงสร้างของทีมและทรัพยากรในทีมงาน 3) ด้านผู้นำทีม 4) ด้านวิธีการและกระบวนการทำงานในทีม และ 5) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัยได้ว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการปัจจัยทุกด้านมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 1. ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นควรที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดวิธีการทำงาน รวมทั้งการที่ต้องมีการกำหนดภารกิจที่

ชัดเจนว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องทำอะไรเพื่อให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานได้ 2. ด้านโครงสร้างของทีมและทรัพยากรในทีมงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า การจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างของทีมที่ชัดเจน และเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม 3. ด้านผู้นำทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า นอกจาก 2 ปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น ตัวผู้นำทีมก็เป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพราะกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้นำทีมที่มีความสามารถ จะสามารถพัฒนาการทำงานของทีมงานได้ รวมถึงยังเป็นที่ทำให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาให้แก่ทีมงานผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

ศยามล เอกะกุลานันต์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทีม (ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม (การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร) กระบวนการทีม (ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม) และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 156 ทีม มีสมาชิกทีมทั้งหมด 822 คน ใช้แบบสอบถามปัจจัยที่เก็งข้องกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11.0 สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานใช้โปรแกรม LISREL version 8.53

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด
2. สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
3. สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
4. กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรง

ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพเพื่อเกิดความไว้วางใจ มีการรับรู้ในความสามารถของทีม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

สิรินาด จันทระณะ (2547 : บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม และระดับ ตำแหน่งงาน ปัจจัยจิตวิทยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยก้ำจุน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานประจำระดับตำแหน่งงาน 3-8 บริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด ที่มีคุณสมบัติและได้รับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกทีม จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สัมพันธ์ การทดสอบค่า t และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

1. พนักงานบริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ขนาดของทีม และระดับตำแหน่งงานต่างกันจะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานบริษัทดีคอมพิวเตอร์ จำกัด ที่มีอายุ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและเป้าหมายการบริหาร และด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดี คอมพิวเตอร์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ภิญโญ มนุสสิลปี (2551 : บทคัดย่อ) การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์

โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 620 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.31 และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.04 ตามลำดับ 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 และ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.10 ตามลำดับ 3) อิทธิพลรวม มี 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 1.22 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.73 และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ

ประทุมวดี หงส์ประชา (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง

ผ่องใส ศรีวังพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมกับคนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยนี้เพื่อทราบ 1) ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 2) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพใน โรงเรียนมัธยมศึกษา 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้แนวคิดของ ไลเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ใช้แนวคิด

ของ อุทัย บุญประเสริฐ และ ทิศนา แคมมณี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วรวิมล บุตรอามาตย์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำนวน 80 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมหลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนาโดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับวิธีการพัฒนาที่สำคัญมี 5 ประการ คือ การเป็นแบบอย่างและเป็นที่ปรึกษา การให้ความรู้ที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การกำกับดูแลชี้แนะของหัวหน้าทีมงาน และการสะท้อนคำชมของผู้ใช้บริการ

พูนทรัพย์ คำวิชา (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาระดับการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีมที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของกรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง 180 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.85) และการปฏิบัติงานของกรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D.= 0.82) การทำงานเป็นทีมของคปสอ.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.837$, $p\text{-value} = 0.001$)

ชมนาด แปลงมาลย์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบสภาพการทำงานในปัจจุบันและความต้องการที่อยากจะให้เกิดขึ้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนาเชือก ซึ่งหมายถึง ข้าราชการ พนักงานของรัฐทุกคน จำนวน 65 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณากลุ่มงานที่สังกัดพบว่าฝ่ายทันตสาธารณสุข มีค่าผลต่างค่าเฉลี่ยสูงสุด 0.99 นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนาเชือกทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาพบว่าการพัฒนาบุคลากร มีค่าความต่างสูงที่สุด เท่ากับ 0.83 โดยมีสภาพการทำงานในปัจจุบันค่าเฉลี่ย 2.71 ความต้องการที่อยากจะให้เกิดขึ้นค่าเฉลี่ย 3.54 และมีความต่างสูงกว่าปัจจัยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่สอดคล้อง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่ดี วิธีการปฏิบัติงาน

และการตัดสินใจ ซึ่งมีค่าความต่างเท่ากับ 0.77, 0.72, 0.67, 0.509 ตามลำดับ และมีสภาพในการทำงานในปัจจุบัน ในระดับน้อยถึงมากทุกปัจจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่สอดคล้อง การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่ดี วิธีการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร

พรศิริ บุชรรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องการรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน แนวคิดการพัฒนาองค์กร ศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างทีมงาน ให้เกิดประสิทธิผลเพื่อการพัฒนาองค์กรศึกษาระดับความคิดเห็น และเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของข้าราชการสังกัดสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษาที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งหมด 62 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อศึกษาปัจจัยระดับการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เป็นผู้ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้าน การพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดีไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ปราณี กุรุพินชารักษ์ (บทคัดย่อ : 2549) ศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานอธิการบดี คณะ สำนักและสถาบันของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 151 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุโดยเฉลี่ย 47 ปี อยู่ในระดับ 7 ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน ระยะเวลาที่ทำงานโดยเฉลี่ย 21 ปี ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีจำนวนสมาชิกในทีมงาน จำนวน 14 คน ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อการทำงานเป็นทีม พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านลักษณะการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมสมาชิกในทีมต้องมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงานร่วมกัน ในระดับมากที่สุด ภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อปัญหา

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการในองค์กร คือ หน่วยงานไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการไม่มีนโยบายที่แน่นอน พบว่าหน่วยงานมีนโยบายการทำงานเป็นทีมไม่ชัดเจน ส่วนปัญหาจากการดำเนินงานของหน่วยงาน คือการขาดการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของทีมงาน สำหรับทักษะของบุคลากรต่อการสร้างแนวทางการสร้างทีมงาน พบว่าควรมีการพัฒนาทีมงานด้านการกำหนดเป้าหมาย ในเรื่องหน่วยงานควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม และควรมีการพัฒนาทีมงานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องการชี้แนะและการตัดสินใจ ส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมเน้นสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในผลงานและความสำเร็จของทีม และการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเน้นที่หัวหน้าทีมควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆ

ลีชฌนา ธรรมสถิต (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์กรประกอบของทีมงานที่เหมาะสมเพื่อการเป็นทีม โครงการที่มีประสิทธิภาพของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 294 คน เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสมาชิกในทีมงานทั้งเชิงประชากรศาสตร์ทั่วไป บทบาทที่แสดงออกในทีมงาน (Team Role) ตามแนวคิดของ Belbin's Team Role Model และสอบถามถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสมาชิกในทีมงานประกอบการแสดงความคิดเห็นที่เลือกคุณลักษณะเหล่านั้น ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 176 ชุด คิดเป็นร้อยละ 59.86 โดยเป็นกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องทำงานเป็นทีมอยู่ภายใต้สายงานเดียวกัน (Functional Teamwork) อย่างสม่ำเสมอและมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการต่างๆที่จัดขึ้นภายในองค์กร โดยองค์กรให้การยอมรับว่าเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่เป็นอยู่ของสมาชิกในทีมงานประกอบไปด้วยสมาชิกในทีมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด มีอายุระหว่าง 20-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี ส่วนในงานโครงการมีประสบการณ์ประมาณ 1-2 ปี และยังคงอยู่ในระดับปฏิบัติการ และบทบาทที่แสดงออกในทีมที่พบมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ บทบาทแบบผู้ร่วมทีม (Team Worker) ผู้ปฏิบัติงาน (Implementer) และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

วรกิตต์ ศรีอ่ำอ่วม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานใน โรงเรียนประถมศึกษ สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1. ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากร 2. ระดับของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

การทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหาร ข้าราชการครู และครูผู้สอนที่เป็นลูกจ้างประจำในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรวมทีม ด้านโครงสร้างของทีมและด้านกระบวนการของทีม 2. การปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารและสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ส่วนงานด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 3. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 ด้าน คือด้านการรวมทีม ด้านโครงสร้างของทีม และด้านกระบวนการของทีม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงานธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารและสถานที่ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ชัยวัฒน์ วงศ์วิเศษ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมศึกษาเฉพาะกรณีในบริษัท ทูคอร์ปเปอร์เรชั่น จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมเฉพาะกรณีในบริษัททูคอร์ปเปอร์เรชั่นจำกัดและปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม จากการวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาถึงการทำงานเป็นทีมในบริษัททูคอร์ปเปอร์เรชั่นคือ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมอื่นๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม สรุปได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านระบบการทำงาน
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมของคนในทีม
3. ปัจจัยความสามารถทางด้านเทคนิคของผู้ปฏิบัติงานในทีม
4. ปัจจัยต่างๆเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

ในการศึกษาสามารถนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการทำงานภายในบริษัททูคอร์ปเปอร์เรชั่น เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและใช้ประกอบการพิจารณาระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่างๆให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนา

ระบบการทำงาน และพนักงานที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น โดยการประยุกต์วิธีการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาประกอบการทำงานต่อไป

อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาคุณลักษณะทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาท วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีและความร่วมมือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะทีมงานที่ดี ได้แก่ ลักษณะชุมชน ลักษณะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและพฤติกรรมผู้นำ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถทำนายคุณลักษณะทีมงานที่ดี กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 350 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมที่คืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีคุณลักษณะทีมงานที่ดีอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ ความร่วมมือ การสื่อสารที่ดี และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ส่วนความเข้าใจในบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง

2. ลักษณะชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวม แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับคุณลักษณะทีมงานที่ดีด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมมุ่งงาน การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การตรวจสอบได้และการมีอิสระในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งงานและการตรวจสอบได้ ร่วมกันทำนายคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมได้ร้อยละ 75.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมมุ่งงานและการกระจายอำนาจในการบริหาร ร่วมกันทำนายความเข้าใจในบทบาทได้ร้อยละ 61.60 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งงาน การตรวจสอบได้และลักษณะชุมชน ร่วมกันทำนายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนได้ร้อยละ 64.50 การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมมุ่งงานและการตรวจสอบได้ ร่วมกัน

ทำนายการสื่อสารที่ดีได้ร้อยละ 71.40 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การตรวจสอบได้และการกระจายอำนาจในการบริหาร ร่วมกันทำนายความร่วมมือได้ร้อยละ 70

งานวิจัยในต่างประเทศ

คอลลับ (Kolb 1991,อ้างถึงใน สุธรรม ศึกษาจารย์ 2542 : 60) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาจากทีมงานในโรงงานและองค์การบริหารด้านสุขภาพในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม โดยแบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม และทีมไม่ทดลอง 16 ทีม พบว่าจากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกและการประเมินผลงานของทั้งสองทีมทั้ง 2 ลักษณะมีความแตกต่างกัน ทีมที่ทดลองประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าทีมที่ไม่ได้ทดลอง

ฟาร์เล็ท และ สตอนเนอร์ (Farlet and Stonner 1989) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาลว่าต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพแนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการ การวางแผน หรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวกมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ผู้บริหารไว้ต่อความรู้สึก และความต้องการของสมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันยอมรับความแตกต่างกันของบุคคลในทีม

เนสัน (Nason 1996 : 763) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีมงาน โดยศึกษาผลกระทบทางด้านความสัมพันธ์ต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 246 คน โดยใช้สถานการณ์จำลองจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการออกคำสั่ง และควบคุมของนาวิกโยธินของสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งการทำงานเป็นทีม ทีมละ 3 คน ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานมีผลกระทบกับการแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีม

อีเลี่ยน แอนน์ ลีเมย์ (Elaine Ann Lemay) ได้ศึกษาเรื่อง ทีมที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนในการทำงาน การสื่อสารและการพัฒนาทีมงาน พบว่า ขั้นตอนสำหรับทีมงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในโครงการนี้ ขั้นตอนในการทำงาน 1. มีการจัดการด้วยตนเอง 2. อาสาสมัคร 3. การไม่มีความขัดแย้ง 4. ขั้นตอนในการตัดสินใจคล้ายคลึงกัน และ 5) ทีมงานที่คล้ายคลึงกัน ทีมงานทั้งหมดได้ใช้เวลาอย่างมากในการติดต่อสื่อสารในการเปรียบเทียบการสื่อสารทางสังคม อย่างไรก็ตามการติดต่อ

ทางสังคมนั้นได้เพิ่มระยะเวลาที่ทีมงานต่างๆในการพัฒนาที่ได้นำเสนอ โดยการวิจัยของทีมงานที่ร่วมมือกันถึงแม้ว่าแต่ละทีมงานนั้นจะมีอัตราที่แตกต่างกัน โดยผ่านทั้ง 3 ชั้นเป็นอย่างน้อยที่ทีมงานต่างๆก็ผ่านขั้นตอนต่างๆในการพัฒนางานมากกว่าทางสังคม โครงการนี้ยืนยันได้ว่าการติดต่อสื่อสารของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาความรู้ถึงการทำงานด้วยกัน

เชแมน มออส อิงลิช (Sherman Morss English) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยของการสอนทีมงานให้มีระเบียบวินัยระหว่างกัน ในงานที่ทำของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนพบว่า การสอนให้ทีมงานมีระเบียบวินัยระหว่างกันโดยการให้เวลา การเติบโตอย่างมืออาชีพและความขัดแย้งต่างๆ ครูที่มีประสบการณ์การสอนหลักสูตรในการบริหารเวลา พวกเขาได้รับประโยชน์จากปฏิกริยาที่พวกเขามีให้แก่กัน ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกนั้นเป็นอุปสรรคต่อความสามารถของครูในการพัฒนาระดับความเชื่อมั่น คือวัฒนธรรมของโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ครูที่ไม่มีประสบการณ์พวกเขาจะได้รับผลของทีมงาน ความเข้มแข็งของโรงเรียนยังทำลายผลจากความร่วมมือของทีมงาน เพราะครูหลายคน ไม่ได้รู้สึกผูกมัดในข้อตกลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาการประชุมครู

แอนนา พอลล่า โคลเลีย (Ann Paula Correia) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษา ความช่วยเหลือต่างๆทางด้านเทคโนโลยีในสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดขึ้นจากบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทของงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก ข้อมูลที่จัดทำด้วยตนเองแสดงถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้แต่การสังเกต โดยตรงและการวิเคราะห์ทางอีเมลล์ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทีมงานต่างๆไม่ได้ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน สิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน เทคโนโลยีดูเหมือนจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้งโดยเป็นวิธีการในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาสให้เกิดการกระทำที่มีความคิด อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากการเข้าใจผิดจากการขาดการสื่อสารทางคำพูด

สรุปได้ว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ก่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แลกบริการะร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมกลุ่มกันซึ่งอาจจะเรียกว่า ทีม กลุ่ม หรือทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิก ทุกคนในทีมจะต้องมีความร่วมมือ ร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีมคือผู้ที่ต้อง โน้มน้าวให้สมาชิกทุ่มเทกำลังใจให้กับหน่วยงานเพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบว่า มีปัจจัยหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและปัจจัยเหล่านั้นจะนำพาทีมให้ทีมประสบความสำเร็จ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อวิจัยที่กำหนด ดังนี้

การดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย / ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนรวบรวมผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม สรุปประเด็นที่นำไปใช้เป็นกรอบการวัดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กำหนดวัตถุประสงค์ เขียนโครงร่างของการทำวิจัย เพื่อขออนุมัติสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทดสอบเครื่องมือ และนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัยโดยนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการวิจัย นำข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผล เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์รับข้อเสนอนี้จากกรรมการมาปรับปรุงแก้ไข โครงร่างการวิจัยจัดทำเป็น โครงการวิจัยที่สมบูรณ์เสนอต่อภาควิชาเพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาอนุมัติหัวข้องานวิจัย

ขั้นที่ 3 รายงานผลการวิจัย ประกอบการเขียนรายงานการวิจัยฉบับร่างเสนอ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จัดพิมพ์ เสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมตรวจสอบ เสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีจังหวัดในความรับผิดชอบ ดังนี้ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 272 คน

2. ประชากรที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 15 คน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ พัฒนาการ ระดับจังหวัด และพัฒนาการระดับอำเภอในสังกัดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมี จังหวัดในความรับผิดชอบ ดังนี้ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จากการเปิดตารางสุ่มตัวอย่าง สำเร็จรูปของ Krecie และ Morgan (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 303) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 155 คน ค่าความเชื่อมั่น 95% คิดเป็นร้อยละ 58% ของประชากร สำหรับในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการสุ่มดังนี้

1.1 การสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามจังหวัดที่ปฏิบัติงาน

1.2 การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วน 58 % ของพัฒนาการในแต่ละจังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	จำนวนอำเภอ	จำนวนตำบล	จำนวนพัฒนากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กาญจนบุรี	13	91	61	35
ประจวบคีรีขันธ์	8	45	35	20
ราชบุรี	10	84	37	21
นครปฐม	7	102	49	27
เพชรบุรี	8	81	50	29
สมุทรสงคราม	3	33	24	14
สมุทรสาคร	3	30	16	9
รวม	52	466	272	155
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง				155 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คือผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาชุมชน แบ่งประชากรในการสัมภาษณ์มี 3 กลุ่ม ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้จำนวนทั้งหมด 15 คน โดยแต่ละกลุ่มได้แก่

1. หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ
2. พัฒนาการระดับจังหวัด
3. และพัฒนาการระดับอำเภอ

ซึ่ง มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เคยผ่านการอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม
2. ทำงานในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี
3. ทำงานร่วมกับพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้จำนวนทั้งหมด 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

แบบสอบถาม

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ศึกษาจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อคำถาม และนำมาวิเคราะห์ปรับใช้ให้สอดคล้องกับการวิจัย

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ได้จากการปรับปรุงข้อคำถามของ จิริตา เชาวลิตและวรกิตต์ ศรีอำอ่วม ให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม คือการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, กระบวนการทำงานในทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 ศึกษาจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

แบบสัมภาษณ์

1. แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1 ศึกษาจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อคำถาม และนำมาวิเคราะห์ปรับใช้ให้สอดคล้องกับการวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 ได้จากการปรับปรุงข้อคำถามของ จิริตา เชาวลิตและวรกิตต์ ศรีอำอ่วม ให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมคือการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, กระบวนการทำงานในทีม และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก

3. แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 3 ศึกษาจากการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยกรมการพัฒนาชุมชนให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของเครื่องมือ

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงานเป็นพัฒนากร ประสบการณ์การอบรมการทำงานเป็นทีม วุฒิการศึกษา จังหวัดที่ปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม คือ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, กระบวนการทำงานในทีม และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, และการคิดเชิงบวก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร คือ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert five rating scale) (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 98-99) กำหนดค่าคะแนนการทำงานเป็นทีม ของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ดังนี้

มีการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

มีการทำงานเป็นทีมน้อย ค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน

มีการทำงานเป็นทีมปานกลาง ค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน

มีการทำงานเป็นทีมที่มาก ค่าน้ำหนักคะแนน 4 คะแนน

มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จากหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ พัฒนาการระดับจังหวัด และพัฒนาการระดับอำเภอ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติที่เคยผ่านการอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสารและผลงานวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีม นำมาเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบแก้ไขในด้านภาษา ให้ครอบคลุมเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิควิธีการแบบ IOC โดยมีค่า IOC อยู่ในระหว่าง 0.6-1.0

3. ทำการแก้ไขปรับปรุง แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพัฒนากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 40 คน

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น อัลฟา โดยจำแนกออกเป็นแต่ละปัจจัยดังนี้

ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ค่าอัลฟา
การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน	.8996
โครงสร้างของทีม	.8549
ผู้นำทีม	.8967
การรวมทีม	.9100
กระบวนการทำงานในทีม	.8937
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	.8619
วัฒนธรรมองค์กร	.8899

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ค่าอัลฟา
ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	.9365
การจัดการความรู้	.9069
การคิดเชิงบวก	.9107

ตารางที่ 6 ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ค่าอัลฟา
ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	.8832
ด้านการทำงานแบบพหุภาคี	.8221
ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	.9251
ด้านความสามัคคี	.8384
ด้านการแบ่งปันความรู้	.8832
ด้านการประเมินผลการทำงานเป็นทีม	.8860

6. รายงานผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำแบบสอบถามมาปรับแก้เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมแล้วนำมาเป็นแนวทางในการสร้างปรับปรุงพัฒนาแบบสัมภาษณ์ ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบแก้ไขด้านภาษาและเนื้อหา
3. นำแบบสัมภาษณ์ ไปทดลองสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ พัฒนาการระดับจังหวัด และพัฒนาการระดับอำเภอ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติที่เคยผ่านการอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมที่จังหวัดในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 5 ท่าน

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์เนื้อหาและปรับปรุงแล้วไปให้อาจารย์ที่
 ปรึษาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์และการสื่อความหมายก่อนนำไปเก็บรวบรวม
 ข้อมูลในภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ติดต่อเพื่อประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำหนังสือเพื่อขอ
 ความร่วมมือการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี และพัฒนา
 กร

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องก่อนนำไป
 วิเคราะห์ข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 155 ฉบับ
 คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าทางสถิติต่างๆในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม
 สำเร็จรูป SPSS (The Statistical Package for the Social Science) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
 ข้อมูลมี ดังนี้

1. ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละและ
 นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์
 ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามตัวแปร วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย
 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอเป็นตาราง ซึ่งได้แบ่งระดับการปฏิบัติงานไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1.50-2.49 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ น้อย

2.50-3.49 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

3.50-4.49 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

4.50-5.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม การนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มาตรวจสอบในรูปของความสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ดังนี้ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองอาจมีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวกแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทางลบแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกันซึ่งได้แบ่งระดับความสัมพันธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าความสำคัญ	ความหมาย
0.01-0.33	มีความสัมพันธ์อยู่ระดับต่ำ
0.34-0.66	มีความสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง
0.67-1.00	มีความสัมพันธ์อยู่ระดับสูง

4. ศึกษาสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ศึกษาโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05

5. การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรและข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นเนื้อหาและนำเสนอในลักษณะความเรียงแบบพรรณนาความ

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี” เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ และความหมายทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ไว้ดังนี้ ซึ่งปรับปรุงมาจาก สัญญา ทองจินดา (2546 : 100)

N	หมายถึง	จำนวนพัฒนากร
X_1	หมายถึง	การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน
X_2	หมายถึง	โครงสร้างของทีม
X_3	หมายถึง	ผู้นำทีม
X_4	หมายถึง	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
X_5	หมายถึง	กระบวนการทำงานในทีม
X_6	หมายถึง	การรวมทีม
X_7	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร
X_8	หมายถึง	ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน
X_9	หมายถึง	การจัดการความรู้
X_{10}	หมายถึง	การคิดเชิงบวก
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Y_1	หมายถึง	ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
Y_2	หมายถึง	ด้านการทำงานแบบพหุภาคี
Y_3	หมายถึง	ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์
Y_4	หมายถึง	ด้านความสามัคคี
Y_5	หมายถึง	ด้านการแบ่งปันความรู้
Y_6	หมายถึง	ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

Y_{tot}	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรทั้ง 6 ด้าน
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	ประสิทธิภาพการพยากรณ์
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
t	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์การถดถอย
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
*	หมายถึง	มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 155 คน และได้กลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวลความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 155 คน เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงานเป็นพัฒนากร ประสบการณ์การอบรมการทำงานเป็นทีม วุฒิการศึกษา และจังหวัดที่ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 7 สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 155)

ปัจจัยภูมิหลัง	รวม	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	59	38.1
- หญิง	96	61.9
รวม	155	100.0
สถานภาพ		
- โสด	51	32.9
- สมรส	90	58.1
- หย่า	14	9.0
รวม	155	100.0
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่า ปริญญาตรี	6	3.8
- ปริญญาตรี	123	79.4
- ปริญญาโท	26	16.8
รวม	155	100.0
จังหวัดที่ปฏิบัติงาน		
- จังหวัด เพชรบุรี	29	18.8
- จังหวัด กาญจนบุรี	35	22.6
- จังหวัด นครปฐม	27	17.4
- จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์	20	12.9
- จังหวัด ราชบุรี	21	13.5
- จังหวัด สมุทรสงคราม	14	9.0
- จังหวัด สมุทรสาคร	9	5.8
รวม	155	100.0

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(n = 155)

ปัจจัยภูมิหลัง	รวม	
	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม		
- ไม่เคย	13	8.4
- เคย	142	91.6
รวม	155	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.9 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 90 คน คิดเป็น ร้อยละ 58.1 สถานภาพโสด จำนวน 51 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.9 ซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 123 คน คิดเป็น ร้อยละ 79.4 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.8 ปฏิบัติงานในจังหวัดกาญจนบุรีมากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.6 รองลงมาคือ จังหวัด เพชรบุรี จำนวน 29 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.7 จังหวัดนครปฐม จำนวน 38 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.4 ตามลำดับ และส่วนใหญ่แล้วผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยผ่านการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม จำนวน 142 คน คิดเป็น ร้อยละ 91.6 และมีเพียง ร้อยละ 8.4 หรือ จำนวน 13 คน เท่านั้นที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อายุ ประสบการณ์การอบรมการทำงานเป็น
ทีม และประสบการณ์การเป็นพัฒนากร

(n = 155)

ปัจจัยภูมิหลัง	รวม			
	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	\bar{X}	S.D.
- อายุ	23	60	42.88	10.00
- ประสบการณ์การเป็น พัฒนากร (ปี)	1	37	12.27	10.70
- ประสบการณ์ การอบรม การทำงานเป็นทีม (ครั้ง)	1	40	7.79	7.19

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำสุด 23 ปี และสูงสุด 60 ปี ($\bar{X} = 42.8$, S.D. = 10.0) ส่วนประสบการณ์การเป็นพัฒนากรมีประสบการณ์การเป็นพัฒนากร ต่ำสุด 1 ปี และสูงสุด 37 ปี ($\bar{X} = 13.2$, S.D. = 10.7) และประสบการณ์การฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม ต่ำสุด 1 ครั้งและสูงสุด 40 ครั้ง ($\bar{X} = 7.79$, S.D. = 7.1)

ตอนที่ 2 ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรใน
พื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยการวิเคราะห์ปัจจัยการ
ทำงาน เป็นทีมฯ ทั้ง 10 ด้าน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำ
ค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดย
ภาพรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ
ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม

(n = 155)

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ ในการบริหารงาน	4.00	0.71	มาก
2. โครงสร้างของทีม	3.89	0.74	มาก
3. ผู้นำทีม	3.82	0.83	มาก
4. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	3.96	0.81	มาก
5. กระบวนการทำงานในทีม	3.97	0.76	มาก
6. การรวมทีม	4.03	0.71	มาก
7. วัฒนธรรมองค์กร	3.96	0.70	มาก
8. ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	3.91	0.73	มาก
9. การจัดการความรู้	3.91	0.69	มาก
10. การคิดเชิงบวก	3.97	0.77	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรใน
พื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดย
เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรวมทีม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) การกำหนดภารกิจของ
หน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.71) การคิดเชิงบวก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. =
0.77) กระบวนการทำงานในทีม ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.76) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการ
ทำงาน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.81) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.70) ความสมดุลของชีวิตกับ
การทำงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.73) การจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.69) โครงสร้างของทีม
($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.74) ผู้นำทีม ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.83)

การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี สามารถวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ตั้งแต่ตารางที่ 10 – 19 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน

(n = 155)

การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนและวิธีปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน	3.98	0.85	มาก
2. กลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีส่วนสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร	3.89	0.87	มาก
3. พัฒนาการรู้เป้าหมาย / วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้ การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ	4.00	0.86	มาก
4. พัฒนาการเป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน	4.10	0.92	มาก
5. พัฒนาการส่วนใหญ่ มีมติเห็นพ้องต่อกลยุทธ์ของหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.92	0.82	มาก
รวม	4.00	0.71	มาก

จากตารางที่ 10 ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนากรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.92) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการรู้เป้าหมาย / วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้ การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.86) และพัฒนากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนและวิธีปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.85) กลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีส่วนสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.87)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้าน โครงสร้างของทีม

(n = 155)

โครงสร้างของทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การแบ่งขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมเป็นขั้นตอนสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.93	0.88	มาก
2. ระบบการจัดการและขั้นตอนการทำงานในสำนักงานพัฒนาชุมชนเป็นระบบมีส่วนร่วม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร	3.89	0.86	มาก
3. โครงสร้างของการปฏิบัติงานร่วมกันใน แต่ละฝ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่พัฒนากร ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.71	0.81	มาก
4. ในการปฏิบัติงานของพัฒนากรควรมีขอบเขตที่ชัดเจน / แน่นนอน	3.99	0.97	มาก
5. ในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร ควรมีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจ	3.92	1.05	มาก
รวม	3.89	0.71	มาก

จากตารางที่ 11 ด้านโครงสร้างของทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานของพัฒนากรควรมีขอบเขตที่ชัดเจน / แน่นนอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.97) รองลงมาได้แก่ การแบ่งขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมเป็นขั้นตอนสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.88) โครงสร้างของการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่พัฒนากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านผู้นำทีม

(n = 155)

ผู้นำทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้า กลุ่มงานของท่านเป็นผู้เอื้อให้พัฒนากรแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคได้	3.81	0.97	มาก
2.พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้ากลุ่มงานของท่านเป็นผู้ให้คำแนะนำ / ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่าง สม่ำเสมอ	3.81	0.87	มาก
3.พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้า กลุ่มงานของท่านช่วยส่งเสริมให้ เกิดการ ปฏิบัติงานร่วมกันจนสามารถทำงาน ให้ดีขึ้นได้	3.88	0.88	มาก
4.พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้า กลุ่มงานของท่านนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาเสนอให้ ผู้ร่วมงานได้รับทราบทุกคน	3.74	0.90	มาก
5.พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้า กลุ่มงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานของ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการ ซักถามหรือแสดงความคิดเห็น	3.84	1.00	มาก
รวม	3.82	2.83	มาก

จากตารางที่ 12 ด้านผู้นำทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 2.83) เมื่อพิจารณาราย
ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้ากลุ่มงานของ
ท่านช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันจนสามารถทำงานให้ดีขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.88) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้ากลุ่มงาน
ของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการซักถามหรือแสดง
ความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 1.00) พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้ากลุ่มงานของ
ท่านนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาเสนอให้ผู้ร่วมงานได้รับ

ทราบทุกคน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด พัฒนาการจังหวัด / พัฒนาการอำเภอ / หัวหน้ากลุ่มงานของท่านนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาเสนอให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบทุกคน ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.90)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

(n = 155)

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สำนักงานพัฒนาชุมชนมีการประสานงานสนับสนุน ช่วยเหลือกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ	3.92	0.89	มาก
2. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรมีมิตรไมตรีต่อกัน ให้ความเคารพรักให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.01	0.93	มาก
3. ในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรมีความไว้วางใจและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.97	0.85	มาก
4. บรรยากาศการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรมีลักษณะเป็นกันเอง ผ่อนคลาย และปราศจากความเครียด	3.95	0.92	มาก
5. บรรยากาศการปฏิบัติงานของพัฒนากรเป็นไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ไม่มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก	3.94	0.99	มาก
รวม	3.96	0.81	มาก

จากตารางที่ 13 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรมีมิตรไมตรีต่อกัน ให้ความเคารพรักให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.93) รองลงมาได้แก่ ในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรมีความไว้วางใจและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.85) และสำนักงานพัฒนา

ชุมชนมีการประสานงาน สนับสนุน ช่วยเหลือกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกัน ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.89)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านกระบวนการทำงานในทีม

(n = 155)

กระบวนการทำงานในทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พัฒนากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	4.00	0.94	มาก
2. พัฒนาการมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เป็นประจำ	3.95	0.85	มาก
3. การบริหารงานที่ดีของผู้บังคับบัญชามีส่วนให้ การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประสบผลสำเร็จ	4.05	0.93	มาก
4. การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้พัฒนากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนในการทำงาน	3.89	0.78	มาก
5. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรทำให้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันเป็นไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว ทันเหตุการณ์	3.98	0.82	มาก
รวม	3.97	0.76	มาก

จากตารางที่ 14 ด้านกระบวนการทำงานในทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการบริหารงานที่ดีของผู้บังคับบัญชามีส่วนให้ การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.93) รองลงมาได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พัฒนากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.94) และ การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้พัฒนากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านการรวมทีม

(n = 155)

การรวมทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการสามารถรวมตัวกันอย่างง่ายดาย ถ้าหากมีความจำเป็นต้องพบปะกันหรือมีประชุมเร่งด่วน	4.04	0.89	มาก
2. พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้อย่างดี	4.08	0.88	มาก
3. พัฒนาการทุกคนพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.07	0.82	มาก
4. พัฒนาการทุกคนมีการประสมประสานความคิดเห็นลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกันและเข้าประสมค์ส่วนตัวที่แตกต่างกันได้	3.91	0.77	มาก
5. พัฒนาการทุกคนมีความสามารถในการทำงานให้ครอบคลุมหน้าที่และภาระงานของของการปฏิบัติงานร่วมกันได้	4.03	0.78	มาก
รวม	4.03	0.71	มาก

จากตารางที่ 15 ด้านการรวมทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.88) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการทุกคนพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.82) และ พัฒนาการทุกคนมีการประสมประสานความคิดเห็นลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกันและเข้าประสมค์ส่วนตัวที่แตกต่างกันได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านวัฒนธรรมองค์กร

(n = 155)

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรสามารถชี้แจงและปรับความเข้าใจกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้	4.02	0.86	มาก
2. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร พัฒนาการสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยเหตุผล	3.97	0.83	มาก
3. สำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรได้พัฒนาความรู้ / ทักษะวิชาชีพ เพื่อให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติร่วมกันอยู่เสมอ	4.05	0.79	มาก
4. สำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.85	0.84	มาก
5. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดการนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันมาเสนอให้ผู้ร่วมงานรับทราบ	3.94	0.91	มาก
รวม	3.96	0.70	มาก

จากตารางที่ 16 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรได้พัฒนาความรู้ / ทักษะวิชาชีพ เพื่อให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติร่วมกันอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.79) รองลงมาได้แก่ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรสามารถชี้แจงและปรับความเข้าใจกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.86) และ สำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

(n = 155)

สมดุลของชีวิตกับการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่นึกถึงเรื่องส่วนตัว	3.94	0.91	มาก
2. เมื่อพัฒนากรมีปัญหส่วนตัว ท่านสามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกันได้	3.96	0.84	มาก
3. พัฒนาการยอมรับในความแตกต่างระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้	3.93	0.81	มาก
4. เมื่อพัฒนากรมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับท่านจะไม่นำความรู้สึกส่วนตัวไปปะปน	3.81	0.85	มาก
5. ระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานของพัฒนากรต้องมีความเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประสบความสำเร็จ	3.89	0.83	มาก
รวม	3.91	0.73	มาก

จากตารางที่ 17 ด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย เมื่อพัฒนากรมีปัญหส่วนตัว ท่านสามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกันได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.84) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่นึกถึงเรื่องส่วนตัว ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.96) และ เมื่อพัฒนากรมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันท่านจะไม่นำความรู้สึกส่วนตัวไปปะปน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านการจัดการความรู้

(n = 155)

การจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สำนักงานพัฒนาชุมชนของพัฒนากรส่งเสริมและให้การสนับสนุนพัฒนากรในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.88	0.84	มาก
2. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ให้กับพัฒนากรและสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้	3.81	0.86	มาก
3. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้จากภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ เป็นต้น	4.03	0.91	มาก
4. สำนักงานพัฒนาชุมชนมีกระบวนการกระตุ้นให้พัฒนากรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน / ภูมิปัญญาชาวบ้าน	3.94	0.80	มาก
5. สำนักงานพัฒนาชุมชนส่งเสริมให้พัฒนากรมีส่วนร่วมในการค้นหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกับผู้ปัญหาท้องถิ่น	3.90	0.77	มาก
รวม	3.91	0.69	มาก

จากตารางที่ 18 ด้านการจัดการความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้จากภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.91) รองลงมาได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนมีกระบวนการกระตุ้นให้พัฒนากรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน / ภูมิปัญญาชาวบ้าน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.80) และ สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ให้กับพัฒนากรและสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.86)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรอิสระด้านการคิดเชิงบวก

(n = 155)

การคิดเชิงบวก	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการมีความไว้วางใจต่อเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.93	0.85	มาก
2. เมื่อพัฒนากรได้รับมอบหมายงานที่ยาก ท่านมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้	3.92	0.89	มาก
3. พัฒนาการคิดว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.06	0.89	มาก
4. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนากรพยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ที่ถอดอัยกับผู้ร่วมงาน	3.96	0.81	มาก
5. พัฒนาการให้อภัยและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้	3.97	0.87	มาก
รวม	3.97	0.77	มาก

จากตารางที่ 19 ด้านการคิดเชิงบวก พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนากรคิดว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.89) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการให้อภัยและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.87) และ เมื่อพัฒนากรได้รับมอบหมายงานที่ยาก ท่านมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.89)

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมฯ ทั้ง 6 ด้าน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม

(n = 155)

การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.03	0.71	มาก
2. ด้านการทำงานแบบพหุภาคี	3.98	0.73	มาก
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	4.20	0.75	มาก
4. ด้านความสามัคคี	4.11	0.75	มาก
5. ด้านการแบ่งปันความรู้	4.02	0.75	มาก
6. ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม	3.95	0.71	มาก
รวม	4.05	0.66	มาก

จากตารางที่ 20 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.75) ด้านความสามัคคี ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.75) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) ด้านการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.75) ด้านการทำงานแบบพหุภาคี ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.73) และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.71)

การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ตารางที่ 21 – 26 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

(n = 155)

ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชน / หน่วยงานอื่น / ชุมชนทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว	4.17	0.90	มาก
2. ถ้ามีการจัดกิจกรรมของหน่วยงานภายนอก พัฒนาการเต็มใจที่จะช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.13	0.78	มาก
3. พัฒนาการมักจะได้รับ การสนับสนุน / ช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี	3.90	0.84	มาก
4. การปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย	4.05	0.86	มาก
5. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากับ หน่วยงานภายนอกมีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว	3.90	0.80	มาก
รวม	4.03	0.71	มาก

จากตารางที่ 21 ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.03, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชน / หน่วยงานอื่น / ชุมชนทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} = 4.17, S.D. = 0.90) รองลงมาได้แก่ ถ้ามีการจัดกิจกรรมของหน่วยงานภายนอกพัฒนาการเต็มใจที่จะช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน (\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.78) และ การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากับหน่วยงานภายนอกมีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.80)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการทำงานแบบพหุภาคี

(n = 155)

ด้านการทำงานแบบพหุภาคี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย	4.05	0.84	มาก
2. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรสามารถบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นได้	4.01	0.84	มาก
3. พัฒนากรมีการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้	3.98	0.82	มาก
4. พัฒนากรมักจะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง	3.89	0.79	มาก
รวม	3.98	0.73	มาก

จากตารางที่ 22 ด้านการทำงานแบบพหุภาคี พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.05$, S.D. = 0.84) รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรสามารถบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นได้ ($\bar{X}=4.01$, S.D. = 0.84) และ พัฒนากรมักจะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.89$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

(n = 155)

ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการมีน้ำใจและเอื้อเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.23	0.85	มาก
2. พัฒนาการมีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกัน	4.21	0.88	มาก
3. พัฒนาการมีความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.16	0.84	มาก
4. พัฒนาการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ร่วมกันกับชุมชน	4.18	0.82	มาก
5. พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชนได้อย่างมีความสุข	4.23	0.84	มาก
รวม	4.20	0.75	มาก

จากตารางที่ 23 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการมีน้ำใจและเอื้อเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.85) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชนได้อย่างมีความสุข (\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.84) และ พัฒนาการมีความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.16, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความสามัคคี

(n = 155)

ด้านความสามัคคี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการแต่ละคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้	4.05	0.85	มาก
2. พัฒนาการแต่ละคนพร้อมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ	4.11	0.87	มาก
3. พัฒนาการแต่ละคนมีส่วนในการผนึกกำลังที่จะช่วยกันปฏิบัติงาน	4.16	0.80	มาก
4. พัฒนาการแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	4.12	0.81	มาก
รวม	4.11	0.75	มาก

จากตารางที่ 24 ด้านความสามัคคี พบว่า อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.11, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการแต่ละคนมีส่วนในการผนึกกำลังที่จะช่วยกันปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} = 4.16, S.D. = 0.80) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (\bar{X} = 4.12, S.D. = 0.81) และพัฒนาการแต่ละคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการแบ่งปันความรู้

(n = 155)

ด้านการแบ่งปันความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการมีความเอื้อเพื่อความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นเสมอ	4.01	0.86	มาก
2. พัฒนาการมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันไปอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา	4.09	0.84	มาก
3. พัฒนาการมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทุกฝ่ายเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกทิศทุกทาง	3.98	0.81	มาก
4. พัฒนาการสามารถใช้วิธีการ / ช่องทางและเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.01	0.79	มาก
รวม	4.02	0.75	มาก

จากตารางที่ 25 ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันไปอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.09$, S.D. = 0.84) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการมีความเอื้อเพื่อความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นเสมอ ($\bar{X}=4.01$, S.D. = 0.86) และ พัฒนาการมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทุกฝ่ายเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกทิศ ทุกทาง มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ($\bar{X}=3.98$, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

(n = 155)

ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พัฒนาการช่วยกันกำกับ / ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.97	0.82	มาก
2. พัฒนาการกำหนดให้มีการประเมินตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.96	0.78	มาก
3. พัฒนาการใช้การกำหนดคุณภาพ / มาตรฐานของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.96	0.79	มาก
4. พัฒนาการมีการทบทวนและประเมินผลของตนเองอยู่เป็นระยะ	3.93	0.76	มาก
5. พัฒนาการทุกคนตรวจสอบผลงานในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน	3.92	0.83	มาก
รวม	3.95	0.71	มาก

จากตารางที่ 26 ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพัฒนาการช่วยกันกำกับ / ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.82) รองลงมาได้แก่ พัฒนาการใช้การกำหนดคุณภาพ / มาตรฐานของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.79) และ พัฒนาการทุกคนตรวจสอบผลงานในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.83)

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่
ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี**

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เป็นการวิเคราะห์โดยการหา
ความสัมพันธ์ โดยวิธี สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Coefficient of
Correlation) และการถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร (Stepwise Multiple Regression Analysis)
โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรใน
พื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี รายด้านและ โดยภาพรวม
กับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน
จังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวม

**ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของ
พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี**

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
Y ₁	.661**	.579**	.559**	.759**	.744**	.768**	.712**	.729**	.783**	.824**
Y ₂	.691**	.523**	.601**	.702**	.747**	.737**	.740**	.741**	.770**	.782**
Y ₃	.761**	.670**	.570**	.731**	.799**	.833**	.839**	.789**	.808**	.821**
Y ₄	.695**	.655**	.656**	.699**	.782**	.799**	.746**	.770**	.790**	.745**
Y ₅	.646**	.564**	.546**	.632**	.718**	.719**	.746**	.743**	.807**	.724**
Y ₆	.658**	.524**	.559**	.607**	.699**	.703**	.754**	.747**	.796**	.739**
Y _{tot}	.763**	.629**	.640**	.788**	.834**	.819**	.843**	.855**	.931**	.916**

** มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรทั้ง 6 ด้าน (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการ
บริหารงาน (X₁) (r = .763) โครงสร้างของทีม (X₂) (r = .629) ผู้นำทีม (X₃) (r = .640)
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X₄) (r = .788) กระบวนการทำงานในทีม (X₅) (r =
.834) การรวมทีม (X₆) (r = .819) วัฒนธรรมองค์กร (X₇) (r = .843) ความสมดุลของชีวิตกับการ

ทำงาน (X_8) ($r = .855$) การจัดการความรู้ (X_9) ($r = .931$) และการคิดเชิงบวก (X_{10}) ($r = .916$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงาน เป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัด เพชรบุรี โดยภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	58.891	7	8.413	134.487	.000
Residual	9.196	147	.063		
Total	68.086	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.930
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.865
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.859
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.250

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.424	.127		3.332	.001
การคิดเชิงบวก (X_{10})	.207	.055	.240	3.736	.000
การรวมทีม (X_6)	.185	.061	.198	3.061	.003
การจัดการความรู้ (X_9)	.222	.052	.233	4.310	.000
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4)	.123	.041	.151	2.997	.003
ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8)	.168	.061	.186	2.751	.007
โครงสร้างของทีม (X_2)	-.139	.044	.155	-3.119	.002
การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1)	.146	.052	.158	2.830	.005

จากตารางที่ 28 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) โครงสร้างของทีม (X_2) และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .865 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .865 หมายถึง การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) โครงสร้างของทีม (X_2) และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวม ได้ร้อยละ 86.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .859 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .250

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) โครงสร้างของทีม (X_2) และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = .424 + .207 (X_{10}) + .185 (X_6) + .222 (X_9) + .123 (X_4) + .168 (X_8) - .139 (X_2) + .146 (X_1)$$

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	49.682	3	16.561	87.451	.000
Residual	28.595	151	.189		
Total	78.278	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.797
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.635
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.627
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.435

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.743	.209		3.554	.001
ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8)	.310	.090	.321	3.454	.001
การจัดการความรู้ (X_9)	.288	.083	.282	3.489	.001
การคิดเชิงบวก (X_{10})	.239	.090	.259	2.670	.008

จากตารางที่ 29 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .797 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .635 หมายถึงความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y_1) ได้ร้อยละ 63.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .627 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .435

ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = .743 + .310 (X_8) + .288 (X_9) + .239 (X_{10})$$

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการทำงานแบบพหุภาคี (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	53.696	3	17.899	90.381	.000
Residual	29.903	151	.198		
Total	83.599	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.801
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.642
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.635
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.445

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.568	.214		2.657	.009
ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8)	.338	.092	.338	3.678	.000
การจัดการความรู้ (X_9)	.286	.084	.271	3.389	.001
การคิดเชิงบวก (X_{10})	.246	.092	.257	2.681	.008

จากตารางที่ 30 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .801 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .642 หมายถึง ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการทำงานแบบพหุภาคี (Y_2) ได้ร้อยละ 64.2 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .635 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .445

ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) การคิดเชิงบวก (X_{10}) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการทำงานแบบพหุภาคี (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = .568 + .338 (X_8) + .286 (X_9) + .246 (X_{10})$$

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการการมีมนุษยสัมพันธ์ (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	70.422	6	11.737	96.246	.000
Residual	18.048	148	.122		
Total	88.471	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.892
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.796
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.788
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.349

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.212	.178		1.195	.234
การคิดเชิงบวก (X_{10})	.268	.072	.272	3.738	.000
การรวมทีม (X_6)	.215	.078	.202	2.758	.007
การจัดการความรู้ (X_9)	.250	.072	.230	3.473	.001
การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1)	.270	.071	.256	3.778	.000
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4)	.158	.057	.170	2.745	.007
โครงสร้างของทีม (X_2)	-.159	.061	-.156	-2.597	.010

จากตารางที่ 31 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) โครงสร้างของทีม (X_2) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .892 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .796 หมายถึง การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) โครงสร้างของทีม (X_2) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการการมีมนุษยสัมพันธ์ (Y_3) ได้ร้อยละ 79.6 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .788 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .349

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ

ในการทำงาน (X_4) โครงสร้างของทีม (X_2) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = .212 + .268 (X_{10}) + .215 (X_6) + .250 (X_9) + .270 (X_1) + .158 (X_4) - .159 (X_2)$$

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านความสามัคคี (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	69.403	3	23.134	183.790	.000
Residual	19.007	151	.126		
Total	88.410	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.886
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.785
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.781
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.355

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.273	.168		1.620	.107
การคิดเชิงบวก (X_{10})	.265	.067	.371	5.415	.000
การรวมทีม (X_6)	.375	.069	.353	5.432	.000
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4)	.222	.057	.240	3.879	.000

จากตารางที่ 32 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .886 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) .785 หมายถึง การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านความสามัคคี (Y_4) ได้ร้อยละ 78.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .781 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .355

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านความสามัคคี (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = .273 + .265 (X_{10}) + .375 (X_6) + .222 (X_4)$$

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการแบ่งปันความรู้ (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	59.796	3	19.932	108.555	.000
Residual	27.726	151	.184		
Total	87.522	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.827
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.683
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.677
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.429

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.467	.203		2.300	.023
วัฒนธรรมองค์กร (X_7)	.385	.082	.361	4.677	.000
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4)	.300	.072	.324	4.179	.000
กระบวนการทำงานในทีม (X_5)	.213	.081	.214	2.628	.009

จากตารางที่ 33 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ วัฒนธรรมองค์กร (X_7) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) กระบวนการทำงานในทีม (X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .827 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .683 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร (X_7) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) กระบวนการทำงานในทีม (X_5) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการ

แบ่งปันความรู้ (Y_5) ได้ร้อยละ 68.3 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .677 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .429

ในลักษณะนี้แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร (X_7) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) กระบวนการของทีม (X_3) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการแบ่งปันความรู้ (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = .467 + .385 (X_7) + .300(X_4) + .213 (X_3)$$

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	Ms	F	Sig.
Regression	52.987	3	17.662	101.099	.000
Residual	26.380	151	.175		
Total	79.367	154			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.817
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.668
ประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.661
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.418

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	.442	.205		2.154	.033
การรวมทีม (X_7)	.396	.082	.393	4.842	.000
การจัดการความรู้ (X_9)	.302	.080	.293	3.791	.000
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4)	.184	.064	.210	2.894	.004

จากตารางที่ 34 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การรวมทีม (X_7) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .817 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .668 หมายถึง การรวมทีม (X_7) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) สามารถทำนายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม (Y_6) ได้ร้อยละ 66.8 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .661 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .418

ในลักษณะนี้แสดงว่า การรวมทีม (X_7) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = .442 + .396 (X_7) + .302 (X_9) + .184 (X_4)$$

ตารางที่ 35 ตารางสรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระ	ด้านส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม (Y ₁)	ด้านการทำงาน แบบพหุภาคี (Y ₂)	ด้านการมี มนุษยสัมพันธ์ (Y ₃)	ด้านความ สามัคคี (Y ₄)	ด้านการ แบ่งปันความรู้ (Y ₅)	ด้านการ ประเมินผลของ การทำงานเป็น ทีม (Y ₆)	แนวทางการ ทำงานเป็นทีม ของพัฒนากร โดยภาพรวม (Y _๗)
1. การกำหนด ภารกิจของ หน่วยงานและ กลยุทธ์ในการ บริหารงาน (X ₁)	-	-	√	-	-	-	√
2. โครงสร้าง ของทีม (X ₂)	-	-	√	-	-	-	√
3. ผู้นำทีม (X ₃)	-	-	-	-	-	-	-
4. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศ ในการทำงาน (X ₄)	-	-	-	-	√	-	-
5. กระบวนการ ทำงานในทีม (X ₅)	-	-	√	√	-	-	√
6. การรวมทีม (X ₆)	-	-	√	√	√	√	√
7. วัฒนธรรม องค์กร (X ₇)	-	-	-	-	√	√	-
8. สมดุลของ ชีวิตกับการ ทำงาน (X ₈)	√	√	-	-	-	-	√
9. การจัดการ ความรู้ (X ₉)	√	√	√	-	-	√	√
10. การคิดเชิง บวก (X ₁₀)	√	√	√	√	-	-	√

- ไม่มีความสัมพันธ์

√ มีความสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ราชดำเนินสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y_1) ได้แก่ ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) และการคิดเชิงบวก (X_{10}) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = .743 + .310 (X_8) + .288 (X_9) + .239 (X_{10})$$

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการทำงานแบบพหุภาคี (Y_2) ได้แก่ ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) การจัดการความรู้ (X_9) และการคิดเชิงบวก (X_{10}) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = .568 + .338 (X_8) + .286 (X_9) + .246 (X_{10})$$

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการการมีมนุษยสัมพันธ์ (Y_3) ได้แก่ การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) และ โครงสร้างของทีม (X_2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = .212 + .268 (X_{10}) + .215 (X_6) + .250 (X_9) + .270 (X_1) + .158 (X_4) - .159 (X_2)$$

4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านความสามัคคี (Y_4) ได้แก่ การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = .273 + .265 (X_{10}) + .375 (X_6) + .222 (X_4)$$

5. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการแบ่งปันความรู้ (Y_5) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_7) สภาพแวดล้อมและ

บรรยากาศในการทำงาน (X_4) และกระบวนการทำงานในทีม (X_5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = .467 + .385 (X_7) + .300(X_4) + .213 (X_5)$$

6. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่ความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม (Y_6) ได้แก่ การรวมทีม (X_7) การจัดการความรู้ (X_9) และ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = .442 + .396 (X_7) + .302 (X_9) + .184 (X_4)$$

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดเชิงบวก (X_{10}) การรวมทีม (X_6) การจัดการความรู้ (X_9) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) โครงสร้างของทีม (X_2) และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = .424 + .207 (X_{10}) + .185 (X_6) + .222 (X_9) + .123 (X_4) + .168 (X_8) - .139 (X_2) + .146 (X_1)$$

ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม
2. โครงสร้างของทีม มีความสัมพันธ์กับ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม
3. ผู้นำทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรใดเลย
4. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับ ด้านการแบ่งปันความรู้
5. กระบวนการทำงานในทีม มีความสัมพันธ์กับ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม

6. การรวมทีม มีความสัมพันธ์กับ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, ด้านการแบ่งปันความรู้, ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม

7. วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ด้านการแบ่งปันความรู้ และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

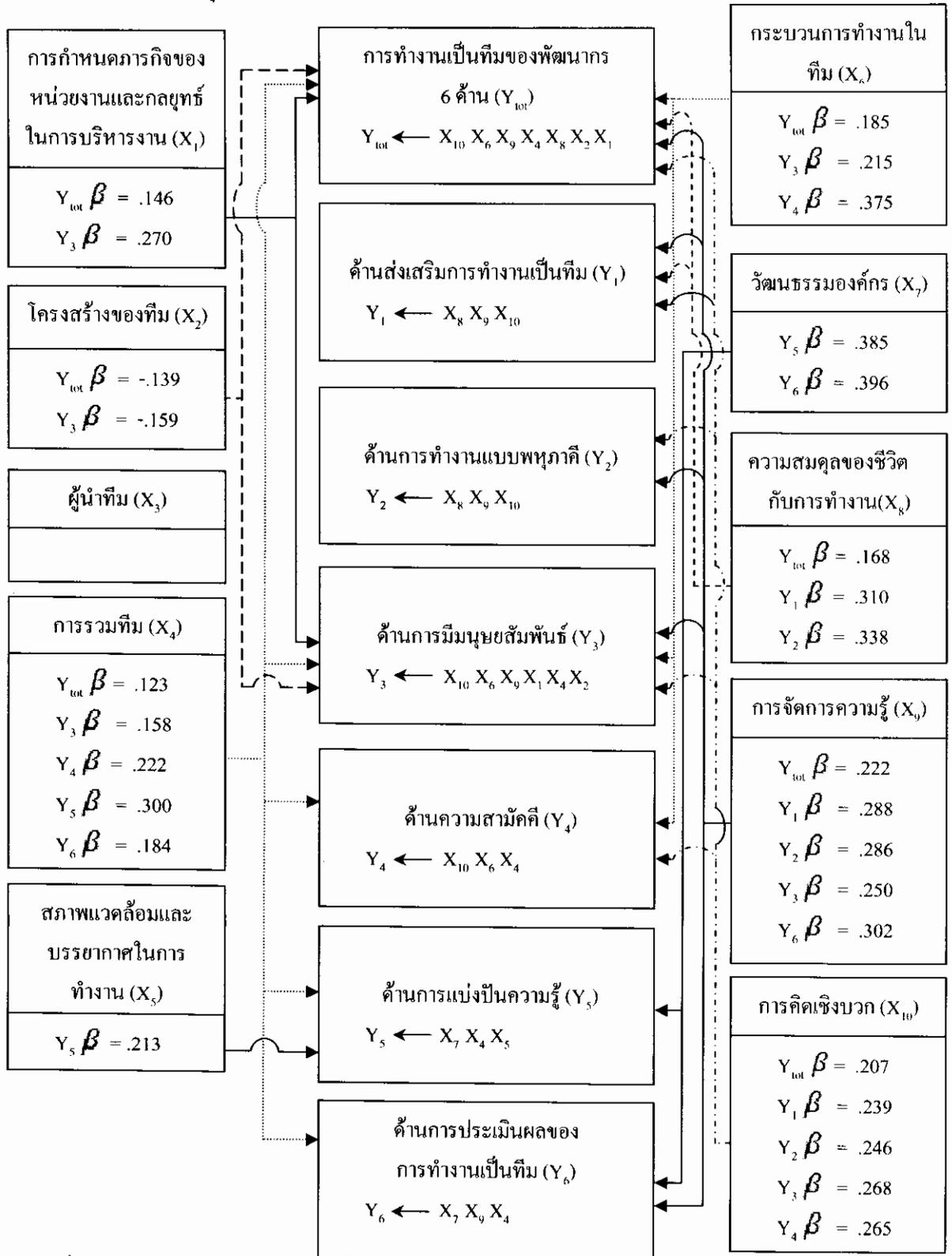
8. ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน มีความสัมพันธ์กับ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม

9. การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี, และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม

10. การคิดเชิงบวก มีความสัมพันธ์กับ ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ด้านการทำงานแบบพหุภาคี, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร โดยภาพรวม

โดยสามารถแสดงเป็นแผนภูมิเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 สรุปการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรี



← หมายถึง ตัวแปรที่เข้าสมการ
β หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอย

**ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวลความคิดเห็นของผู้บริหาร
เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี**

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี คือพัฒนากรจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้า กลุ่มงานต่างๆแบ่งเป็นกลุ่มละ 5 คน รวมทั้งหมด 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แล้วนำมาเรียบเรียง จัดกลุ่มเป็น 4 ประเด็น ตามความคิดเห็นของพัฒนากรจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่ม งานต่างๆ

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการทำงาน เป็นทีมของพัฒนากร ซึ่งรวบรวมจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด สรุปผลได้ดังนี้

2.1 พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่มีความ คิดเห็นว่าพัฒนากรส่วนใหญ่มีการกำหนดภารกิจตามความสามารถของพัฒนากรเนื่องจากพัฒนากร ต้องรู้เป้าหมายเท่ากันและชัดเจนจึงจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้าง ของทีมพัฒนากรส่วนใหญ่มีการแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนเนื่องจาก โครงสร้างของทีมมีผล ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร อีกทั้งยังมีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ของพัฒนากรเพื่อให้พัฒนากรได้ฝึกการเป็นผู้นำทีม เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ของพัฒนา กรอย่างเต็มที่เพื่อนำทีมไปสู่จุดมุ่งหมาย แต่บางครั้งการขาดผู้นำทีมที่ดีก็ทำให้การปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2.2 พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่มีความ คิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เต็มไปด้วยความสนุกสนาน เป็นกันเอง มีน้ำใจเอื้อเพื่อ แก่กันเพราะสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมเป็นอย่างมาก เพราะการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ กระบวนการของทีมพัฒนากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและมีการ ติดตามการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละไตรมาสในลักษณะสื่อสารทั้ง 2 ทาง จากบนลงล่างและล่าง ขึ้นบน พัฒนาการมรทกษะความสามารถในการรวมทีมที่ดีเพราะว่ามีการประยุกต์การปฏิบัติงาน ร่วมกันในทีมที่มีความหลากหลาย โดยมีการใช้จุดเด่นของแต่ละคนมารวมกันให้เกิดการปฏิบัติงาน

ที่ดี และพัฒนากรยังได้รับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานภายในและภายนอกเป็นอย่างดี

2.3 พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าพัฒนากรส่วนใหญ่ได้รับการปลูกฝัง ค่านิยม คุณค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ตั้งแต่เริ่มแรกทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงานเพราะพัฒนากรมีวุฒิการศึกษาที่หลากหลายแตกต่างกัน ส่วนความสมดุลของชีวิตและการทำงานของพัฒนากรมีการแบ่งเวลาจากงานเป็นอันดับแรก รองลงมา คือครอบครัวและสุดท้ายคือเรื่องส่วนตัวแต่พัฒนากรก็สามารถบริหารได้อย่างลงตัว แต่ในขณะที่บางคนก็ให้เวลาการทำงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว เพราะบางครั้งงานมีความสำคัญมากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการจัดการความรู้ของพัฒนากรพบว่าพัฒนากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถจริงแต่ยังไม่ค่อยมีการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรทำให้บางครั้งข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถถ่ายทอดสู่เพื่อนร่วมงานได้และการคิดเชิงบวกยังทำให้พัฒนากรมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกับประชาชน ผู้นำหมู่บ้านและชุมชน ทั้งนี้การปรับทัศนคติของพัฒนากรให้มีความคิดเชิงบวกจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ซึ่งรวบรวมจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด สรุปผลได้ดังนี้

พัฒนากรจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าพัฒนากรมีการทำงานแบบพหุภาคีในลักษณะทีมตำบลและตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายพัฒนากรมีการประสานการทำงานในตำบลร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น เกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด รวมถึงนักพัฒนาชุมชนที่สังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต.) เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการจากรัฐ รวมทั้งยังช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ได้อีกด้วย พัฒนาการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพราะต้องติดต่อ สื่อสารกับหน่วยงานอื่นๆและประชาชนในพื้นที่ตลอดเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันเข้าถึงประชาชนอย่างแท้จริง อีกทั้งพัฒนากรมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจร่วมกับประชาชนและชุมชนอย่างใกล้ชิด ส่วนการแบ่งปันความรู้พัฒนากรยังมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมเพื่อให้พัฒนากรมีการพัฒนาตนเองและให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงานและยังมีการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน ผู้นำชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชนอีกด้วย หลังจากการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน การที่พัฒนากรได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำบล หมู่บ้านนั้น เป็นการเปิดโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างจาก

ชาวบ้าน การออกไปปฏิบัติงานในพื้นที่จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพัฒนากร เพราะงานที่พัฒนากรมีมากมาย แต่การที่พัฒนากรจะตัดสินใจทำอะไรลงไปนั้นขึ้นอยู่กับว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นปัญหาหรือความต้องการของชาวบ้านหรือไม่ ถ้าเป็นปัญหาหรือความต้องการของชาวบ้านแล้ว พัฒนากรกับชาวบ้านจะร่วมกันทำสิ่งเหล่านั้นทันที ดังนั้นพัฒนากรจะต้องบูรณาการเครื่องมือและโครงการ/กิจกรรมต่างๆและสนับสนุนให้ประชาชนดำเนินการ โดยทำอย่างบูรณาการบนฐานคิดแบบองค์รวม

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เกี่ยวกับปัญหาในการนำการทำงานเป็นทีมมาใช้กับสำนักงานพัฒนาชุมชน ซึ่งรวบรวมจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด สรุปผลได้ดังนี้

พัฒนากรจังหวัด พัฒนาการอำเภอ และหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสภาพปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนได้มีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร ให้เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันมาอย่างต่อเนื่องทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะการทำงานพัฒนาชุมชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากผลงานของพัฒนากรแต่เพียงผู้เดียว แต่จะต้องมาจากความร่วมมือ ร่วมใจและการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นทีมงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ทีมตำบล และทีมงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ซึ่งประกอบไปด้วยภาคส่วนต่างๆที่ทำงานกับชุมชน แกนนำองค์กร ชุมชนและเครือข่าย แต่ทั้งนี้ควรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมต่อไป และควรมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมให้กับพัฒนากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของทีมงาน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรควบคู่กัน ไปเพื่อให้พัฒนากรก้าวไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี คือการกำหนดภารกิจของหน่วยงาน และกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, การรวมทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานในทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก กลุ่มตัวอย่างคือ พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีจังหวัดในความรับผิดชอบต่อ ดังนี้ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 155 คน และผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เพื่อหาค่าตอบสมมติฐาน การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร (Stepwise Multiple Regression Analysis) และแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ปรากฏผลสรุปการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.9 มีสถานภาพแต่งงาน ร้อยละ 58.1 ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 79.4 อายุ โดยเฉลี่ย 42.8 ปี มีประสบการณ์การเป็น พัฒนาการมีประสบการณ์การเป็นพัฒนากร เฉลี่ย 13.2 ปี ปฏิบัติงานในจังหวัดกาญจนบุรีมากที่สุด ร้อยละ 22.6 ส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม คิดเป็น ร้อยละ 91.6 และมีประสบการณ์การฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม เฉลี่ย 7.8 ปี

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม โดยค่าเฉลี่ยของการรวมทีมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านผู้นำทีม ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.83) เมื่อวิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้อำนาจการตัดสินใจแก่พัฒนากรในการปฏิบัติงาน และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารได้ฝึกการเป็นผู้นำทีมที่ดีให้กับพัฒนากรเพื่อให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของพัฒนากรได้อย่างเต็มที่เพื่อนำทีมไปสู่จุดมุ่งหมายแต่ในบางครั้งการขาดผู้นำที่ดีก็ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3. ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.66) โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.75) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 1.02$, S.D. = 0.75) เมื่อวิเคราะห์จากแบบสอบถาม พบว่า พัฒนาการส่วนใหญ่มีการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน ผู้นำชุมชนและเครือข่ายขององค์การชุมชน และจากการสัมภาษณ์ พบว่า นอกจากพัฒนากรจะมีการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นแล้วพัฒนากรยังมีการหาความรู้ใหม่ๆมาเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานแต่บางครั้งในการแบ่งปันความรู้พัฒนากรไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย รวมทั้งการถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ความรู้ไปไม่ถึงชาวบ้านและชุมชนอย่างแท้จริง

4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี เป็นการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์ โดยวิธี สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) พบว่า การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรทั้ง 6 ด้าน (Y_{or}) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน (X_1) ($r = .763$) โครงสร้างของทีม (X_2) ($r = .629$) ผู้นำทีม (X_3) ($r = .640$) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (X_4) ($r = .788$) กระบวนการทำงานในทีม (X_5) ($r = .834$) การรวมทีม (X_6) ($r = .819$)

วัฒนธรรมองค์กร (X_7) ($r = .843$) ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (X_8) ($r = .855$) การจัดการความรู้ (X_9) ($r = .931$) และการคิดเชิงบวก (X_{10}) ($r = .916$) ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งปัจจัยด้านการคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\hat{Y}_{tot} = .424 + .207 (X_{10}) + .185 (X_6) + .222 (X_9) + .123 (X_4) + .168 (X_8) - .139 (X_2) + .146 (X_1)$)

5.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยสรุปผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

5.2 ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก มีความสัมพันธ์ต่อด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ปัจจัยความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน การจัดการความรู้ การคิดเชิงบวก มีความสัมพันธ์ต่อด้านการทำงานแบบพหุภาคี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4 ปัจจัยการคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างของทีม มีความสัมพันธ์ต่อด้านการการมีมนุษยสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5 ปัจจัยการคิดเชิงบวก การรวมทีม สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อด้านความสามัคคี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.6 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน กระบวนการทำงานในทีม มีความสัมพันธ์ต่อด้านการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.7 ปัจจัยการรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าระดับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรพื้นที่ความรับผิดชอบต่อของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน

จังหวัดเพชรบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของพัฒนากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ที่รับผิดชอบที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการเข้าถึงชุมชน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในชุมชนนั้นๆ อีกทั้งมีภาระหน้าที่หลักในการส่งเสริมความสามัคคีในชุมชน ตามเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ว่าด้วยการสร้างพลังชุมชนให้มีความเข้มแข็ง อีกทั้งยังสามารถขับเคลื่อนชุมชนตนเองได้ วิธีการต่างๆ เหล่านี้เป็นกระบวนการทางการพัฒนาชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่พบว่าพัฒนากรที่ทำงานเป็นทีมมาอย่างต่อเนื่องจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลอยด์ (Lloyd : 2008) กล่าวถึงความคิดเชิงบวกว่า ประกอบด้วย การคิดดี พูดดี ทำดี การรู้จักควบคุมตนเองอย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเหลือผู้อื่น ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่นซึ่งส่วนแล้วแต่เป็นลักษณะพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน ด้วยวิธีการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมานี้ ไม่เพียงแต่ปฏิบัติกับชุมชนยังปฏิบัติกับกลุ่มงานของตนเอง จึงทำให้ระดับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรดา เชาวลิต (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร พบว่า การทำงานภายในองค์กร มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของประทุมวดี หงส์ประชา (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องใส ศรีวังพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของทีมกับคนที่มีประสิทธิภาพใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขององค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พัฒนาการมีการทำงานเป็นทีมสูงสุดในด้านการรวมทีม ($\bar{X} = 4.03$) ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานของพัฒนากรที่จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือต้องมีความสามารถประสานการทำงานจากทุกภาคส่วน / หน่วยงาน ในการลงพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งความช่วยเหลือจากเพื่อนพัฒนากรที่จะทำให้ภารกิจนั้นๆ บรรลุผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้งความช่วยเหลือจากเพื่อนพัฒนากรที่จะทำให้ภารกิจนั้นๆ บรรลุผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่พบว่าพัฒนากร มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรวิศร์ ศรีอำมรม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานใน โรงเรียนประถมศึกษา ที่พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรวมทีม ด้าน โครงสร้างของทีมและด้าน กระบวนการของทีม ส่วนค่าเฉลี่ยอันดับต่อมา ในด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.00$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานมีความชัดเจน และพัฒนากรทุกคนรู้ถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ อีกทั้งในการปฏิบัติงาน การทำงานของพัฒนากรเป็นการทำงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันรวมทั้งความรับผิดชอบในงานที่ตนเองดูแลด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่พบว่าพัฒนากรส่วนใหญ่มีการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามความสามารถของพัฒนากรเนื่องจากพัฒนากรต้องรู้เป้าหมายเท่ากันและชัดเจนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรिता เชาวลิต (2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมว่าอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ในระดับที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ในระดับที่มีอิทธิพลมากในทุกด้าน โดยเมื่อเรียงจากปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ 1. ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน 2. ด้าน โครงสร้างของทีมและทรัพยากรในทีมงาน 3. ด้านผู้นำทีม 4. ด้านวิธีการและกระบวนการทำงานในทีม และ 5. ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านการคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ซึ่งปัจจัยด้านต่างๆ เหล่านี้รวมกันจึงก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจาก การทำงานของพัฒนากรต้องมีการกิจและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ชัดเจนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้จะต้องมีโครงสร้างของทีม กล่าวคือมีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถลดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (อ้างถึงใน จิรिता เชาวลิต : 2549 : 56-59) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำและ โครงสร้างของทีม (Leadership and Structure) ขณะที่การตั้งเป้าหมายเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการมุ่งไปสู่ แต่ในระหว่างทางนั้น การมีผู้นำที่ดีช่วยให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความพร้อมมีการแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนั้นเมื่อมีสายงานที่

ชัดเจนแล้ว จึงจะเกิดการรวมทีม ซึ่งทีมงานจะต้องเป็นผู้มีทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร่วมกันของพัฒนากรในพื้นที่ทำงานนั้นๆ และงานวิจัยของ วรกิตต์ ศรีอำอ่วม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต บึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 ด้าน คือด้านการรวมทีม ด้านโครงสร้างของทีม และด้านกระบวนการทำงานในทีม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงานธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารและสถานที่ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนั้นยังต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อม ซึ่งได้แก่ การคิดเชิงบวก การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอัตลักษณ์เฉพาะของบุคลากรด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นงานค่อนข้างหนัก พัฒนาการ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องปรับความสมดุลของชีวิต และการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อีกทั้งกระบวนการวิธีคิดและกระบวนการทัศนในการทำงานจะต้องคิดในเชิงบวก ทั้งนี้เป็นเพราะภาระหน้าที่ที่พัฒนากรได้รับเป็นงานชุมชนที่ค่อนข้างลำบากเพื่อลดอุปสรรค และความท้อแท้ของผู้ปฏิบัติงาน การคิดในด้านดีของพัฒนากรต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ยอมรับความเป็นจริง สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาสได้ ของผู้ปฏิบัติงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิภา แก้วศรีงาม (2547 : 77-78) ที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ ความสำคัญของความคิดเชิงบวกไว้ว่า เป็นความสามารถในการเผชิญปัญหา และเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ซึ่งส่งผลทำให้บริหารจัดการกับปัญหาและอุปสรรคนั้น ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานมีส่วนในการส่งเสริมการทำงาน อาจเป็น เพราะในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน ผู้ปฏิบัติงานต้องการการส่งเสริมทั้งทางวัตถุและจิตใจ กล่าวคือ วัตถุอาจหมายถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น ส่วนด้านจิตใจอาจหมายถึง ความต้องการการเป็นมิตร มีไมตรีที่ดีต่อกัน ให้ความเคารพอีก ทั้งยังให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีลักษณะเป็นกันเองมากกว่าแบบทางการ สอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม (อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 31) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร เป็นกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม โดยที่บรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่ เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า บรรยากาศองค์กร จะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร อีกทั้งยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟาร์เล็ท และ สโตนเนอร์ (Farlet and Stonner 1989) ได้ศึกษาการ

ทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาลว่าต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพแนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการ การวางแผน หรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ มีการประชุมในเวลาที่สะดวกมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ผู้บริหาร วัตถุประสงค์ของทีม และความต้องการของสมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันยอมรับความแตกต่างกันของบุคคลในทีม นอกจากนี้ปัจจัยแวดล้อมที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน คือ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้เพราะพัฒนากรต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งประสบการณ์ใหม่ ๆ นอกจากนั้นแล้วยังต้องเรียนรู้ และร่วมสร้างกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน และร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2548 : 9) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ 1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ 3. เพื่อพัฒนา “ฐานความรู้” เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ปัจจัยความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวกมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นแล้วปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ยังส่งผลต่อการทำงานแบบพหุภาคีด้วย กล่าวคือทั้ง 3 ปัจจัยมีเป้าหมายร่วมกันคือ เพื่อความสำเร็จในงาน เนื่องจากกระบวนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเน้นกระบวนการระหว่างการทำงานระหว่างพัฒนากรในสายงานของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการทำงานแบบพหุภาคีเน้นกระบวนการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ดังนั้นกระบวนการทำงานภายในและภายนอกก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goal) ร่วมกัน ซึ่งความเหมาะสมของชีวิตกับการทำงานส่งผลต่อกระบวนการทีมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการชีวิตครอบครัวและชีวิตการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อต้องการให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับพัฒนากรด้วยตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอ็ดเวิร์ด เจ อาร์ แอนด์ ร็อบบาร์ด (Edwards J.R. and Rothbard : อ้างถึงใน ภาณุภาค พงษ์อดิชาติ 2552 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า สมดุลชีวิตการทำงาน คือ การไม่มีความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน อีกปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การจัดการ

ความรู้ กล่าวคือ การจัดการความรู้ของคนในองค์กรทั้งความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและความรู้ที่อยู่ในตัวพัฒนากร ส่งผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ซึ่งจะสามารถทำให้พัฒนากรตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันรวดเร็ว อีกทั้งยังทำให้พัฒนากรมีความเข้าใจในงานตนเองมากขึ้น ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาช่า (Bacha, อ้างถึงในสุทธิมน ศรีโชติ และคณะ 2548 : 38) ที่ได้ให้ทรรศนะว่าความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ การตัดสินใจ ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ปัจจัยด้านการคิดบวกก็มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นเพราะกระบวนการทำงาน เป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในงาน การที่พัฒนากรมีความเข้าใจตนเองเป็นเบื้องต้น จากนั้นเข้าใจปัจจัยรอบข้าง อาทิ พัฒนาการรอบข้าง สิ่งแวดล้อมภายในที่ทำงาน เป็นต้น ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน เมื่อเข้าใจตนเองแล้ว จะทำให้สามารถเข้าใจคนอื่น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ดังที่ จรูญ จิตวิมุติการ (2545 : 61-62) ได้กล่าวว่า การคิดในทางบวก เป็นการเริ่มต้นที่จะเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมทำให้เห็นความดีของตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคตทำให้มีความสุขใจมากกว่าทุกข์ใจ มีเพื่อนมากกว่ามีศัตรู มีสุขภาพแข็งแรงมากกว่าโรคภัยไข้เจ็บ เพียงแต่เราต้องเริ่มต้นและฝึกหัดเมื่อฝึกหัดบ่อยๆ เข้า เราก็จะเห็นโอกาสและสิ่งดีๆ ที่ซ่อนอยู่ในตัวเรา ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม เกิดพลังขับเคลื่อนให้สังคมไปในทางที่ดีด้วย

2.2 ปัจจัยการคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างของทีม มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ การคิดด้านดีที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาของพัฒนากร ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การรับรู้ของพัฒนากรต่อแวดล้อม (Climate) ขององค์กร การกำหนดบทบาท หน้าที่ของพัฒนากร ที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างพัฒนากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เป็นอันดับแรกต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การคิดเชิงบวก อาจเป็นเพราะวิธีการคิดและการกระทำของบุคคลที่คิดเชิงบวกนั้น นอกจากจะทำให้ลดภาวะความเครียดของตัวเองแล้ว ยังทำให้มีสภาวะทางอารมณ์ (EQ) ในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนั้นแล้วยังส่งผลต่อบุคคลรอบข้างให้

มีความสุขด้วย ทำให้สถานการณ์ที่เลวร้าย กลับดีขึ้น และเป็นการสร้างบรรยากาศของการผ่อนคลาย ซึ่งเกิดความสุขทั้งตัวผู้คิดเองและบุคคลรอบข้างให้มีความสุข หรือลดภาวะกดดันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเรวดี ทรงเที่ยง (2550 : 69-70) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หากเราสามารถคิดดี หรือคิดในเชิงบวกได้ สิ่งที่จะตามมา ก็คือการพูดดี และการทำดี จึงทำให้ทั้งตนเองและผู้อื่นสบายใจ เนื่องจากเจ้าของความคิดเอง สามารถทำความเข้าใจกับเรื่องราวต่างๆตามความเป็นจริง และสามารถปรับความคิดของตนเองให้ปราศจากความยุ่งยากลำบากใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของเซลิกแมน (สุมาลี พัวชู 2547 : 35 อ้างถึงใน Seligman 1997 : 93-167) กล่าวถึงคุณค่าและประโยชน์ของการคิดเชิงบวกไว้ว่า จะทำให้มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้ดีกว่าคนที่มองโลกในแง่ลบ เนื่องจาก คนที่มองโลกแง่บวกจะให้อภัยในความผิดของผู้อื่น และพร้อมที่จะสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่น ได้ยืนยาว

นอกจากนี้การรวมทีมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าพัฒนากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างดี และพัฒนากรพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$), ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ อาจเนื่องมาจากภารกิจส่วนใหญ่ของพัฒนากรต้องติดต่อ สื่อสาร พบปะ กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกเป็นประจำ สิ่งที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ คือการมีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ว่า เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยกำลังพล กำลังแรง และกำลังความคิดของพัฒนากรในหน่วยงานและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีและต่างหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรกิตต์ ศรีอ่ำอ่วม (2547 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของแนวทางการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรวมทีม ด้านโครงสร้างของทีมและด้านกระบวนการทำงานในทีม ซึ่งจากงานวิจัยข้างต้น พบว่า ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมเกิดจากการรวมทีมมากที่สุด

ปัจจัยอีกประการ คือ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับ คน เพราะความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น อยู่ในตัวคน พัฒนาการต้องเป็นผู้รับและถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นออกมาผ่านกระบวนการของชุมชน เช่น การทำประชาคมหมู่บ้าน หรือเวทีเสวนาระดับชุมชน ซึ่งความรู้เหล่านั้นพัฒนากรต้องเป็นผู้ส่งเสริม

ให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ทางการมีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ดังวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทาเนนบอมและอัลลิเกอร์ (Tannenbaum and Alliger 2000 : 4-6) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบในการศึกษา คือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ สามารถแปลความหมาย และใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องพิจารณาว่าสามารถรักษา พัฒนาและติดตามคนที่มีความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ได้อย่างไร อีกทั้ง วิจารย์ พานิช (2548 : 9) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ 3) เพื่อพัฒนา “ฐานความรู้” เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจากผลวิจัยพบว่า พัฒนาการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงานนั้น ต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ เพราะพัฒนากรจะต้องรับทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรวัดน์ พงษ์พะยอม (อ้างถึงใน นพภัศสร โกสินทรจิตต์ 2548 : 20-21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน และความรู้สึกร่วมกันที่สามารรถเข้ากับเพื่อนร่วมงานให้เป็นอย่างดียิ่ง ดังนั้นการกำหนดภารกิจของหน่วยงาน ต้องร่วมมือร่วมใจในการกำหนด ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้อง แม่นยำ ระหว่างพัฒนากรด้วยกันเอง จะบังเกิดผลทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรดา เชาวลิต (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษารุ่นนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร พบว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและ 2) ด้านการวางแผนงานร่วมกันมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม โดยด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศในการทำงานส่งผลกระทบต่อความคิดต่อสื่อสาร รวมทั้งการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศการทำงานของงานการพัฒนาชุมชน มีมิตรไมตรีต่อกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน อีกทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างพัฒนากรด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุงและแม็กกินสัน (Chung and Megginson 1981 : 244) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ การรับรู้ของสมาชิกภายในองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัคบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้ผลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้งและความสามัคคีกลมเกลียวของคนในองค์การ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมส่งผลต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดี ดังผลการวิจัยของฟาร์เล็ท และ สโตนเนอร์ (Farlet and Stonner 1989) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาลว่าต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพแนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นอย่างไรย่อมส่งผลต่อบุคลิกหรืออัตลักษณ์ (Identity) ของพัฒนากร ดังที่บราวน์และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg 1980 : 667) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ ลักษณะต่างๆภายในองค์กรซึ่งรับรู้โดยสมาชิกภายในองค์กรนั้น โดยบรรยากาศลักษณะสภาพขององค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง จะต้องขึ้นอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

ปัจจัยประการสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างของทีมมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ($\beta = -.159$) ซึ่งหมายถึง การที่มีโครงสร้างการทำงานที่มากขึ้นจะทำให้การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการมีมนุษยสัมพันธ์ในทีมลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขนาดโครงสร้างการทำงาน รวมทั้งสายงานการบังคับบัญชาในหน่วยงานมีมากเกินไปทำให้ขนาดองค์กรมีขนาดใหญ่ รวมทั้งมีอุปสรรคในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนั้นแล้วระยะเวลาการสั่งการ ระเบียบยกเลิกซึ่งคำสั่งใดๆ ของหน่วยงานเต็มไปด้วยความล่าช้า อีกทั้งประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของริชาร์ด เอ็มสเตรียร์ (Richard M. Streers 1985 : 345, อ้างถึงใน สงวน ช้างฉัตร 2539 : 262) ได้กล่าวไว้ว่ารูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะ

สำคัญ เช่น ลักษณะของทีมงาน ได้แก่ ขนาดของทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไปเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานลดลง ขนาดโครงสร้าง ความกดดันที่ทำให้เกิดเอกภาพและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จันทนา จันท์บรรจง (2542 : 179) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่เกื้อหนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาทิ ปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกลมเกลียวกัน ในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโยชิน ศันสนยุทธ (2530 : 163 – 172) กล่าวว่างานวิจัยที่พบว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมากที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลผลิตสูงกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย ซึ่งจากผลการศึกษาทั้งในวงการทหาร วงการอุตสาหกรรมและวงการศึกษาและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงาน ตามความคิดเห็นของ สิทธิโชค วราสันติกุล (2531 : 44 – 47) ได้แก่ ขนาดของกลุ่มถ้าเป็นกลุ่มเล็ก จะมีความเหนียวแน่นมากกว่าขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดเล็กสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยทั่วถึง ในขณะที่กลุ่มขนาดใหญ่มีอุปสรรคมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร ทั้งอาจจะมีกลุ่มเล็กเกิดขึ้นในกลุ่มใหญ่ได้ด้วยและโดยธรรมชาติมักจะมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มเล็กเพื่อแย่งผลประโยชน์กันอีกด้วย

2.3 ปัจจัยการคิดเชิงบวก การรวมทีม สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านความสามัคคี อาจเนื่องมาจาก กระบวนการคิดของพัฒนากรที่ต้องพูดคุย ทำคินั้น เป็นบุคลิกลักษณะของพัฒนากรที่พึงประสงค์ ซึ่งการคิดเชิงบวกนอกจากจะมีผลดีต่อตัวผู้คิดแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อบุคคลรอบข้างด้วย ซึ่งอาจจะเป็นการใส่ใจ ความเป็นมิตรรวมถึงการเปิดเผย ซึ่งอาจทำให้เกิดความไว้นือเชื่อใจกันในสมาชิกเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเรวดี ทรงเที่ยง (2550 : 69-70) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การคิดเชิงบวก เป็นกระบวนการในการสร้างความคิด และใช้พลังทางความคิดอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยไม่ใช้การคิดแบบเข้าข้างตนเอง ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะช่วยผลักดันให้มองเห็นผลลัพธ์ว่า จะเกิดผลดีต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร การคิดเชิงบวกไม่ได้ติดตัวเรามาโดยกำเนิดแต่เราสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก ซึ่งการคิดเชิงบวกนั้น จะช่วยสร้างสรรค์จิตใจให้เรามองโลกในแง่ดีอย่างมั่นคงแน่วแน่ และสร้างให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ถูกผลักดันมาจากพลังทางบวก ซึ่งคนที่มีความคิดเชิงบวกนั้น จะเป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นพลังของการคิดบวกถึงมีอิทธิพลต่อบุคคลรอบข้าง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามัคคีในทีมเป็นอย่างดี นอกจากนั้นแล้วปัจจัยด้านการรวมทีมก็ส่งผลด้วยเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ความสามารถในการทำงานร่วมกันของพัฒนากรส่งผล ต่อความสามัคคีของทีม ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมหรือความสามารถในการทำงานร่วมกันของพัฒนากร

นั้น มีองค์ประกอบหลักในการปฏิบัติงานคือความสามัคคีของทีม ซึ่งความสามัคคีสมาน และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในทีมย่อมส่งผลต่อทีมที่มีคุณภาพ หาก พัฒนาการขาดการติดต่อ สื่อสาร รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็ย่อมลดประสิทธิภาพรวมทั้งความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรกิตต์ ศรีอำววม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรวมทีม ด้าน โครงสร้างของทีมและด้านกระบวนการของทีม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดี ย่อมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่ดีด้วย โดยเฉพาะด้านความสามัคคี หากขาดความสามัคคีแล้ว ประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดลงไปด้วย ดังที่แนวคิดของ ลิตวินส์ และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 45-65) เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรซึ่งได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความสามัคคีไว้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร (Organizational Identity) องค์กรประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้อำนาจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรिता เชาวลิขิต (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร พบว่า ด้านทั้ง 5 ซึ่งรวมทั้งด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

2.4 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ด้านการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งด้านกระบวนการทำงานในทีม ซึ่งจากการวิจัยพบว่า พัฒนาการมีความเอื้อเพื่อความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานมุ่งเน้นให้พัฒนากรได้พัฒนาความรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร ดังพันธกิจที่ว่า การเสริมสร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการสร้างพลังชุมชน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีของงานด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไชน์ (Schein 1985 : 19-20) ที่ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรเชิงพฤติกรรมไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องความรู้ ย่อมส่งผลให้

พัฒนากรในระบบเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา อีกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการแบ่งปันความรู้ คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากความรู้กับการพัฒนาชุมชนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการขับเคลื่อนชุมชน อาทิ การประชาคม การกระจายข่าวหมู่บ้าน รวมทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคลในชุมชน ข้อมูลและความรู้เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งต้องทันสมัย ถูกต้องและแม่นยำ หากนำข้อมูลที่ล่าสมัยมาขับเคลื่อนชุมชน อาจทำให้เกิดการพัฒนาผิดรูปและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นข้อมูล ความรู้ ข่าวสารที่มีความใหม่ตลอดเวลาจึงเป็นภารกิจการทำงานของพัฒนากร ซึ่งหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญทั้งจุดเด่นและจุดด้อยภายในหน่วยงาน จึงเน้นกระบวนการแบ่งปันความรู้ นอกเหนือจากขับเคลื่อนชุมชนแล้วยังขับเคลื่อนหน่วยงานของตนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลิเกลและสโลคัม (Hellriegel and Slocum 1974 : 430) ที่ได้ให้ทรรศนะไว้ว่าบรรยากาศองค์กรทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของการทำงาน และทำให้รู้จักอ่อนขององค์กรที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ดังนั้น แนวความคิดเรื่องบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้เข้าใจถึงผลกระทบขององค์กรต่อคน บรรยากาศองค์กรมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่างๆของคนในองค์กร รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการเพิ่มผลผลิตและนอกจากนี้บรรยากาศองค์กรจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่างๆของการบริหารที่มีต่อคน ต่อพฤติกรรมขององค์กรและสุขภาพของคนในองค์กร นอกจากนี้ด้านกระบวนการทำงานในทีมก็มีความสัมพันธ์ต่อการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถึงการทำงานร่วมกันของพัฒนากรในพื้นที่ ส่งผล ต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เน้นการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งข่าวสารและความรู้ใหม่ ๆ จะทำให้พัฒนากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เล็งเห็นถึงความสำคัญของความรู้ใหม่ๆ ซึ่งทำให้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งอาจรวมไปถึงการลดความขัดแย้งหรือเพิ่มความมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งความรู้ต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรวิมล บุตรอามาตย์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ไปรษณีย์พิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมหลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา ซึ่งสำหรับวิธีการพัฒนา ที่สำคัญมี 5 ประการ คือ การเป็นแบบอย่างและเป็นที่ปรึกษา การให้ความรู้ที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การกำกับดูแลชี้แนะของหัวหน้าทีมงาน และการสะท้อนคำชมของผู้ใช้บริการ ผลการวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบถึงความต้องการความรู้เพื่อพัฒนางานในภาระ หน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของทีมที่ดีขึ้น

2.5 ปัจจัยด้านการรวมทีม การจัดการความรู้ และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความ

รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ในด้านการรวมทีมที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม นั้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการช่วยกันกำกับ / ดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร นอกจากจะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยกันวัดและประเมินผลในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ด้วย ด้วยเหตุนี้จึงมีการปรับปรุงและพัฒนางาน รวมทั้งขอขอยางงานให้เป็นปัจจุบันเสมอ เพื่อให้ทันต่อความต้องการและสนองตอบความต้องการของชุมชน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระพล สุวรรณพันธ์ (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ อินทร์ธณี 2545 : 105) ที่ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินผล เช่น 1. ขจัดข้อผิดพลาดทั้งหลาย โดยเฉพาะเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินโครงการ ทำให้วางแผนและการปฏิบัติสอดคล้องกัน 2. สามารถปรับปรุงแผนและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน ในระหว่างที่มีการปฏิบัติงาน 3. การประเมินผลหลังการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบความสำเร็จ ผลกระทบ ข้อบกพร่องเพื่อนำไปแก้ไข เป็นต้น ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรที่มีความเข้มขมนมากขึ้น จะส่งผลให้การประเมินผลมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเรื่องยศ ภูพานเพชร (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงาน ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการตำรวจ คือ ปัจจัยด้านการวางแผน การบริหารบุคคล การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดงบประมาณ และการจัดข้อมูลข่าวสารและมีแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ควรจัดให้มีฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ การจัดระบบข่าวสารข้อมูลและการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการทำงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เมื่อมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นอกเหนือจากปัจจัยด้านการรวมทีมแล้ว ยังมีปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ในองค์กร มีเป้าหมายในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปไม่ได้ ซึ่งอาจหมายถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งนี้เป้าหมายที่แท้จริงคือต้องการให้องค์กรมีคุณภาพ และประสิทธิภาพของพัฒนากร ดังที่ บาช่า (Bacha, อ้างถึงในสุทธิมน ศรีโชติ และคณะ 2548 : 38) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วย ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531 : 83) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของการกำกับติดตามและการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงดำเนินงาน ซึ่งให้เห็นข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ฝ่าย

บริหารสามารถปรับปรุงระบบการวางแผนและบริหารแผนด้วยการให้ข้อมูลที่ต่อเนื่อง สามารถปรับสภาพการปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมแผนและโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ และปัจจัยสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งอาจหมายถึง คนในองค์กร และสภาพการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทำงานของพัฒนากร ต้องติดต่อกับประสานงานกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย ถ้าหากขาดบรรยากาศของความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ในงานแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม รวมทั้งผลการประเมินจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังที่ สเตียร์ และ พอร์ตเตอร์ (Steers and Porter 1970 : 364 อ้างถึงใน วันเพ็ญ จามรวงศ์ 2547 : 35) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์กรและยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นหากต้องการแล้วสิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือบรรยากาศองค์กร ดังนั้นบรรยากาศ รวมทั้งแวดล้อม (Climate) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม หากแวดล้อมและบรรยากาศมีความเอื้ออำนวยแล้ว ย่อมจะทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความราบรื่น และผลการประเมินที่ตั้งไว้ก็อาจจะสอดคล้องกับเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและอภิปรายผลดังปรากฏในรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยได้ขอเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะดังนี้ คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะทั่วไป เป็นข้อค้นพบที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถนำมาสรุปและเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงแสดงให้เห็นว่าพัฒนากรได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างแท้จริงเป็นอย่างดี ตลอดจนผู้นำทีมก็มุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานเป็นทีม

เมื่อแยกวิเคราะห์รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของพัฒนากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการเข้าถึงชุมชนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนนั้นๆ อีกทั้งยังมีภาระหน้าที่หลักในการส่งเสริมความสามัคคีในชุมชนตามเป้าหมายของกรมการพัฒนา

ชุมชนที่ว่าด้วยการสร้างพลังชุมชนให้มีความเข้มแข็ง อีกทั้งยังสามารถขับเคลื่อนชุมชนตนเองได้ ซึ่งวิธีการต่างๆเหล่านี้เป็นกระบวนการทางพัฒนาชุมชน อีกทั้งการคิดเชิงบวกทำให้พัฒนาการคิดดี พุดดี ทำดี รู้จักควบคุมตนเองอย่างเหมาะสม มีความซื่อสัตย์ ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์และรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน ส่วนความสมดุลของชีวิตของชีวิตกับการทำงานทางกรมการพัฒนาชุมชนควรจะต้องให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตของชีวิตกับการทำงาน เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพัฒนาการมากยิ่งขึ้น และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี อีกด้วย ส่วนการจัดการความรู้ทางกรมการพัฒนาชุมชนควรจะต้องให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้มากกว่าเดิม เนื่องจากพัฒนาการบางส่วนยังไม่มีความรู้และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ทำให้บางครั้งองค์ความรู้ที่พัฒนาการมีอยู่สูญหายไปโดยที่ไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบที่ดี ด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้ไม่เพียงแต่ปฏิบัติกับชุมชนแต่พัฒนาการยังปฏิบัติกับกลุ่มงานของพัฒนาการเอง จึงทำให้ระดับการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดและค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ ด้านการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานของพัฒนาการต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือต้องมีความสามารถในการประสานการทำงานจากทุกภาคส่วน / หน่วยงานในการลงพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมหรือเวทีแสดงความรู้ยังเป็นการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่นแล้วพัฒนาการควรจะมีการค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆมาเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานแต่ในบางครั้งในการแบ่งปันความรู้พัฒนาการไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบทำให้ข้อมูลกระจัดกระจายหรือสูญหาย รวมทั้งการถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ยังทำให้ความรู้ไปไม่ถึงชาวบ้านและชุมชนอย่างแท้จริง

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการทำงานเป็นทีมของพัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมให้พัฒนาการมีการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันเพิ่มมากขึ้นด้วยวิธี

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สักยภาพ ปัญหาและความต้องการของชุมชน

2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดตั้งกลุ่ม องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน รวมทั้งแสวงหาและพัฒนาการทำงานเป็นทีม

3. ส่งเสริม สนับสนุน วิจัย และพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม

4. สนับสนุน ให้การศึกษา คำปรึกษา แนะนำ ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของประชาชนผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนตลอดจนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5. ส่งเสริม ประสานงาน แสวงหาความร่วมมือและปฏิบัติงานร่วมกับภาคีการพัฒนา ทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้นำชุมชน อาสาสมัคร องค์กรอาสาชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน

6. ส่งเสริม พัฒนา ประสานงาน ติดตามสนับสนุน การบริหารจัดการเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน รวมทั้งส่งเสริมการใช้ประโยชน์ของข้อมูลในการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

7. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

8. ผลิต และ/หรือเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ หรือข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมทุกๆด้าน และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมต่างๆทั้งภาครัฐเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชน

9. ติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นทีม

คงจะเห็นว่าพัฒนากรเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน เป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น เนื่องจากงานพัฒนากรจะต้องสนใจศึกษาคนในชุมชนละชุมชนซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากทั้งต้องวิเคราะห์ให้ลึกซึ้ง ดังนั้นหากไม่สนใจในรายละเอียดดังกล่าวพัฒนากรจะทำงานให้บังเกิดผลสำเร็จไม่มากนักทั้งนี้เพราะการพัฒนาชุมชนต้องยึดประชาชนและชุมชนเป็นตัวตั้งและดำเนินการพัฒนาโดยยึดการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของชาวบ้านเป็นหลัก

นอกจากนี้ ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้, การคิดเชิงบวก, การรวมทีม, การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรยังมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม ดังนั้นผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงควรให้ความสำคัญกับการ

ประเมินผลของการทำงานเป็นทีมอาจจะเป็นด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมและควรให้มีการปฏิบัติการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและตลอดไป เพื่อกระตุ้นให้พัฒนากรได้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ควรทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี
2. ควรทำการวิจัยเรื่องการสร้างสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลลา หงส์ชิน. **คุณสมบัติของพัฒนากร**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย, 2535.

กรมการพัฒนาชุมชน. **คู่มือการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย, 2550.

กรมการพัฒนาชุมชน. **กลาพัฒนากร**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย, 2550.

กรมการพัฒนาชุมชน. **คู่มือปฏิบัติงานการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย, 2550.

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. รายงานศึกษาการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการทำงานของพัฒนากรในอนาคต.” 2549.

กรมสุขภาพจิต. **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์**. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข , 2544.

_____. **พลังแห่งการคิดเชิงบวก** [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 17 กันยายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.dmh.go.th>

กิตติ วัฒนกุล. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 11-15**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. **อยู่กับเด็กๆ**. กรุงเทพฯ : ที.พี.ปริ้นท์ , 2544.

คานัน. **ความคิดเชิงบวก** [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.m-society.go.th>

จรรยา จิตวิภูฒิการ. “มองโลกให้ดีวันละนิด ชีวิตมีความสุข”. **วารสารสำนักงานป.ป.ส.** 17 : 2 (กันยายน 2544.– กุมภาพันธ์ 2545) : 59-63.

จิรिता เชาวลิต. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ศึกษากรณี บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด.” สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยี การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.

จุมพล สวัสดิการ. **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2550.

ฉัตรประอร นิยม. “การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลของกลุ่มงาน/ฝ่ายในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด”. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดฉะเชิงเทรา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2548.

- ฉันทนา จันทร์บรรจง. **จิตวิทยาบริการ**. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพ้อยท์ จำกัด ภาควิชาบริหารและ
พัฒนาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542.
- โหมยง โต้ะทอง. “การทำงานเป็นทีม”. **วารสารราชภัฏเพชรบุรี**. 7 : 1 (มิถุนายน-ตุลาคม 2540):
38-4.
- ชมนาด แปลงมาลัย. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนาเชือก
จังหวัดมหาสารคาม.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2548.
- ชัยวัฒน์ วงษ์วิเศษ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมศึกษาเฉพาะกรณีในบริษัท ทรุกอร์ปเปอร์
เรชั่น จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2549- ปัจจุบัน”. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.
- ชาญชัย อาจินสมมาตร. **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2543.
_____. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2534.
_____. **ทักษะการบริหารทีมงาน**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2543.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไยใหม่ จำกัด, 2543.
- ณรงค์ ช่อนาม. **อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการฝึกอบรม กองการ
เจ้าหน้าที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. **คู่มือการพัฒนาระบบบริหารงานยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์,
2544.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. “ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม
แนวความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต
การศึกษา 6.” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2548.
- ณัฐพล ชุมวรฐายี. **บันไดสู่การประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คพ้อยท์ จำกัด, 2545.
- ดวงพร ปิ่นสุวรรณ. “การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์
จำกัดมหาชน.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2542.
- เดือนใจ แวงงาม. **พลวัตของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2534.
- ทรงธรรม ชีระกุล. “การสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร.” **วารสารปาริชาติ** 18 : 1
(เมษายน 2548- กันยายน 2548) : 51-55.

- ทรงวุฒิ ทาระสา. “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- พรรณนะ บุญขวัญ. มองโลกให้บวก [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 17 กันยายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.cm-mba-15.com> มองโลกให้บวก (Hard Optimism)
- ทศพร ประเสริฐสุข. **ลักษณะรูปแบบของกลุ่ม**. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2535.
- ทองใบ สุกชารี. **วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.
- ทิสนา แคมมณี. **ผู้นำทีม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2536.
- เทิดศักดิ์ เดชคง. **มีดีบ้างไหม? คำถามพลิกชีวิต เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส**. กรุงเทพฯ : มติชน, 2548.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล , 2536.
- ชเนศ จำเกิด. **เทคนิคการวางแผนเป็นทีม**. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- _____. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาบรรยากาศในโรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม**
กรุงเทพฯ : หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.
- ธิดิษฐ์ ธิติฉัตรพญ. **การรวมพลังสามัคคี**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค สแตนดาร์ด, 2552.
- ธิดิภพ ชยธวัช. **แม่ไม่บริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค สแตนดาร์ด, 2548.
- ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์. “การทำงานเป็นทีม.” **การศึกษาต่อเนื่อง**. 4 : 3 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2539): 55-63.
- นพ ศรีบุญนาถ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, 2545.
- นพภัสสร โกสินทรจิตต์. “ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. **การสื่อสารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม**. เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์รั้วเขียว, 2542.
- นริศร กรุงกาญจนา. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

- น้ำทิพย์ วิภาวิน. **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอสอาร์พรินติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, 2547.
- นิภา แก้วศรีงาม. “ความคิดเชิงบวก ฟังคิดว่าทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกมีปัญหา”.
วารสารวงการครู 1 : 12 (ธันวาคม 2547) : 76.
- นิภารัตน์ ปือสีลา. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.**
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. **กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2542.
- เนตรพัฒนา ขาววิราช. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส, 2546.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. **แนวคิดกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร**. กรุงเทพฯ : การศึกษา, 2542.
- บัญชา แก้วส่อง และคณะ. **รายงานการวิจัย: สถานการณ์และความต้องการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์**. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539.
- บุญเกียรติ โชควัฒนา. **การคิดเชิงบวก [online]**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://u-sabai-d.com> 2552.
- บุญดี บุญยาก็และคณะ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทเจริญวัฒนา เอ็กเพรส จำกัด, 2549.
- ประทีป แดงเลื่อน และพรรณิ กาญจนวิสิต. **การสร้างและพัฒนาทีมงาน**. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารศึกษาระดับสูง กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2531.
- ประทุมวดี หงส์ประชา. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.**
- ประพันธ์ ผาสุกยี่ด. **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บ้านแก้ว จำกัด, 2547.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น, ทศนา สุริยนาภาส, วัลนิภา ฉบบากบาง, และประภากร โล่ห์ทองคำ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- ปราชญา กล้าผจญ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550.

- ปราณี กุรุพินทาร์กย์. “แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- ปรียา คงฤทธิ์ศึกษากร. “การสร้างทีมงาน.” **นิตยสารท้องถิ่น** 33 : 10 (ตุลาคม 2536) : 50.
- ปานใจ จิราอนุภาพ. พูดยังไงจึงจะสร้างความคิดเชิงบวกแก่เด็ก. **วารสารการศึกษาปฐมวัย** 4 : 1 (มกราคม 2543) : 34-37.
- ผ่องใส ศรีวังพล. “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- พนิดา รัตนไพโรจน์. **ทฤษฎีทำได้จริง**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2542.
- พรศิริ บุญรัตน์. “การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา.” สารนิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศึกษาครูและองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2543.
- พักตร์สร สิริบุญยภัค. “คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- พัชรี เขจรธยา และคนอื่นๆ. **แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2541.
- พิชัย เล่งพานิชย์. “การสร้างทีมงาน.” **วารสารวิทยาลัยหนองคาย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 1,1 2541 : 55- 56.
- พินิจ ฟ้าอำนวยผล. ประเด็นความคิดจากเวทีจุดประกาย : สมัชชาสุขภาพว่าด้วยความอยู่เย็นเป็นสุข [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.hsro.or.th>.
- ฟิล นอร์แมน วินเซนต์. **คิดบวก ความสำเร็จของคนคิดใหญ่**. แปลโดย คีตวิญญู. กรุงเทพฯ : กู๊ดมอร์นิ่ง, 2545.
- พูนทรัพย์ คำวิหา. “การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงาน สาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

ไพฑูรย์ อินทร์มณี. “บทบาทของพหุภาคีที่ส่งผลต่อการเกิดองค์กรชุมชนเพื่อการป้องกันและแก้ไข
ปัญหายาเสพติด (ยาบ้า) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ไพเพอร์ เวรา. **คิดแง่บวก**. แปลโดย นุชรีย์ ชลคุป. กรุงเทพฯ : บลิส, 2548.

ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. **ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน**. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย
จำกัด, 2552.

ภิญโญ มนุสศิลป์. “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี
ประสิทธิผลของทีมโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

มาลินี ชวาลไพบูลย์. **ทีมที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2533.

มิ่งขวัญ สันต์การ. “การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดพิษณุโลก ตามทรรศนะของผู้บริหารและครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2546.

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. “การคิดเชิงบวก”. **นิตยสาร Leader Time**. 67(6), (มิถุนายน 2549) : 84-
85.

ขงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. นนทบุรี : ปันณรัชต์, 2547.

ขงยุทธ ธนิกกุล. “การมีส่วนร่วมในระบบสุขภาพภาคประชาชนของสมาชิกสภาองค์การบริหาร
ส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาชุมชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ชลฤดี ตันทสิทธิ์. “สภาพการปฏิบัติและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุข
สุขสิรินธรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.

เขาวดี วิเศษสินธุ์. **Knowledge and knowledge Management** คืออะไร [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 11
กันยายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>

โยธิน ศันสนยุทธ. **มนุษย์สัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2530.

ระวีวรรณ ประกอบผล. “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร” **เอกสารการสอนชุดวิชา
หลักและทฤษฎีการสื่อสาร** หน่วยที่ 1-8, 134-140. พิมพ์ครั้งที่ 13. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.

เรวดี ทรงเที่ยง. “การคิดเชิงบวก”, **วารสารดวงแก้ว**. 12,1 (มกราคม-มิถุนายน 2550) : 69-76.

- เรียม ศรีทอง. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: เอิร์ด ไวท์ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- _____. การทำงานเป็นทีม. มนุษย์สัมพันธ์มิติใหม่แห่งการสร้างความสัมพันธ์อันยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ, 2540.
- เรืองยศ ภูพานเพชร. “การพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- ลัคนา กระต่ายทอง. “การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2544.
- วรกิตต์ ศรีอ้ออ่วม. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2547.
- วรรณา พลเดช. “องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมของประชาคมในชุมชนอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- วรวิมล บุตรอามาตย์. “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ พิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศาสตร์การพัฒนาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2549.
- วะดี จักรราช. “ระดับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองกับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเขตที่ 10.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วันเพ็ญ จามรวงศ์ “บุคลิกภาพ บรรยากาศองค์การ ลำดับความต้องการของ Maslow กับพฤติกรรมการให้บริการของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามาริบัติ.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- วิจารณ์ พานิช ก. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2547.
- วินิจ เกตุขำ. การสร้างทีมเพื่อความสำเร็จของงาน. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์. 14,1 (2539) : 69-82 .
- วิภาพร มาพบสุข. มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: เอชเอ็นกรุ๊ป, 2543..

- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2547.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์, 2542.
- เวนเทอร์ลลา สก็อตต์ ดับเบิลยู. **อำนาจแห่งการคิดเชิงบวกในโลกธุรกิจ**. แปลโดย สติยา พลายมณี. กรุงเทพฯ : เอ.อาร์. บีซิเนส เพรส, 2545.
- ศยามล เอกะกุลานันท์. “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- ศุภรัตน์ รัตน์มูข. “การทำงานเป็นทีม ประสพการณ์ของความสำเเร็จ.” **สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร**. 5 : 1 (พฤษภาคม-กรกฎาคม 2539) : 48-52.
- สงวน ช้างฉัตร. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2542.
- สมชาติ กิจขรรยง. **เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2540.
- สมชาย จักรพันธุ์. **สำรวจสภาวะสุขภาพจิตคนไทย [online]**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.lerdsin.go.th>
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. **การทำงานเป็นทีมที่ดี**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2531.
- สัญญา ทองจินดา. “องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของครูประจำศูนย์ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ในภูมิภาคตะวันตก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู. **เอกสารการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพฯ : บี เจ เพลท โปรเซสเซอร์, สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, 2546.
- สิทธินา ธรรมสถิตย์. “การศึกษาองค์ประกอบของทีมงานที่เหมาะสมเพื่อการเป็นทีม โครงการที่มีประสิทธิภาพของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. **การพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ : อักษรพัฒนา, 2531.
- สิรินาถ จันทรคณา. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ดีคอมพิวเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- สุทธิ ภิบาลแทน. **การทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : ไทยร่วมเกล้า, 2541.

- สุทธิมน ศรีโชติและคณะ. “การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน.” ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2545.
- สุธรรม สีอาจารย์. **การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร, 2542.
- สุนทร วงษ์ไวยสุวรรณ. **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์.** กรุงเทพฯ : บี เจ เพลทโพรเซสเซอร์, 2540.
- สุนันทา เลहनันท์. **การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บู้คส โตร์, 2541.
_____. **การพัฒนาทีมงาน.** กรุงเทพฯ : ดี ดี บู้คส โตร์, 2544.
- สุพัตรา สุภาพ. **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : ชรรมนิติจำกัด, 2536.
_____. **การพัฒนาทีมงานบริการ.** กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด, 2543.
- สันทัต สะศิวนิช. **การพัฒนาทีมสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2553.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ผู้นำที่ดี.** กรุงเทพฯ : หนอนหนังสือจำกัด, 2538.
- หลุย จำปาเทศ. **จิตวิทยาการบริหาร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2548.
- อมรรักษ์ จินนาวงศ์. “ผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนากล้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
_____. **การพัฒนากล้องการ : การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : แสงรุ่งการพิมพ์, 2533.
- อ้อม ประนอม. **พลังคำสู่พลังใจ.** กรุงเทพฯ : พิมพ์คำ, 2548.
- อัจฉรา สุขสงค์. “ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. เทคนิคการสร้างจิตสำนึกในงานบริการ ตอนปรับทัศนคติให้คิดบวก [online].

เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://hrcenter.co.th>

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538.

โอบัส แก้วจำปา. ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2547.

โอบัส วาริรักษ์. “การทำงานเป็นทีม.” สายสัมพันธ์ 38 : 2 (กุมภาพันธ์ 2535) : 17-19.

ภาษาต่างประเทศ

- Anna Paula, Correia. “**Understanding conflict in teamwork : Contributions of a technology –rich environment to conflict management.**” Dissertation Abstract Indiana University, (January 2006) : 25-29.
- Backer H.S. “Culture : A Sociological View.” **Yale Review** 27,3 (Summer 1982) : 513-527.
- Banard. **Education is Research.** 4th ed. Englewood cliffs: N.J Prentice-Hall, 1973.
- Baron, Robert A, and Greenberg, Jerald **Behavior in Organization.** 6th ed, New York : Harper & Row Plubisher,2003.
- Best, J.W. **Research is Education.** 5th ed. Englewood cliffs: N.J Prentice-Hall, 1977.
- Bettie, Leanne. **Optimism and the power of Positive Thinking** [online]. Accessed 5 September 2009. Avilaible from <http://babyfit.sparkpeople.com>
- Brill, N. I. **Teamwork : Working Together in The Human Service.** New York : Lippincott, 1976.
- Broom Leonard and Phillip Seiznick. **Sociology.** New York : Harper & Row, 1969.
- Brown H. Douglas, **Principles of Language Learning and teaching.** Eglewood Cliffs, New Jersey : prentice – Hall,1980.
- Brown, W.B., and D.J. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management : a macro Approach.** New York : Free Press.
- Bruke Ronald. **Organization Culture.** [online]. Accessed 18 November 2009. Avilaible from <http://changing-personal.com>
- Carr, C. **Teampower : Lesson from America’s Top Companies on Putting Teampower to Work.** Eglewood cliffs, NJ : Prentice Hall, 1992.
- Charles Hampden and Turner, **Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony.** Wakefield : Addison Wesley, 1992.
- Chung, K.H., and Megginson. **Organization Behavior : Developing Managerial Skill.** New York : Harper and Row, 1981.
- Conbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing.** New York: Harper&Row Publishers, 1970.
- Davis Keith. **Human Behavior.** 6th ed. Mc Graw-Hill Back Company, 1981.

- Edgar H. Schein. "How Culture from Develops and Changes." **In Gaining Control of the Corporate Culture**,19-20. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- Edward A. Shills, "Culture and Periphery," **In The logic of Personal Knowledge : Essays Presented To Michael Polanyi**,119. London : Routledge and Kegan Paul ,1961.
Quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision : Human Perspective**, 4th ed. New York : McGraw-Hill,inc., 1988.
- Ellenson, Ann. **Human Relations**. Engle wood cliffs. N.J. : Prentice Hall, Inc. 1982.
- English, Martin. **How to Feel Great About yourself and your life : A step by step Guide to Positive Thinking**. New York : AMACOM, 1992.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral Approach**. Boston, Mass : Allyn and Bacon Inc., 1966.
- Francis, M. and, D Woodcock. "The Eleven Building Blocks of Effective Teamwork".
Teambuilding Strategy. 3, 7 Great Britain : The University Press, 1994.
- Gregg. **How to evaluation**. New York : McGraw-Hill,inc., 1957.
- Halpin W. Andrew, **Theory and Research in Administration**. New York : The Mcmillan Publishing Co., 1961, 24.
- Hellriegel, D., and J.W. Slocum. **Management : Contingency Approach**. 4th ed, New York : Harper & Row Plubisher,1974.
- Hymen, J and Summer. **Optimism and the power of life** [online]. Accessed 5 September 2009.
Available from <http://babyfit.sparkpeople.com>
- Kolb, J.A. **Telationships between leader behaviors and team performance and nonresearchteams**. (CD-ROM). Abstract International; AI9102125, 1991.
- Krecie, Robert V. and Earyle W Morgan. **Educational and psychological measurement**. n.p., 1970.
- Lemay Ann Elaine. **Quality of Team**. 3th ed, New York : Harper and Row Plubisher,1999.
- Lewin, K. **Principles of Topological Psychology**. New York : McGraw-Hill Book Inc,1963.
- Likert. **How to Leadership**. New York : Harper & Row Publisher, 1967.
- Lipham M. James and Hoch A James., **The Principle ship : Foundation and Function**. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

- Lloyd, Larry. **Positive Thinking – Finding Happiness**. [online] Accessed 16 September 2009.
 Available from <http://stepsofpositive-thinking-finding-happiness>.
- Lopper, Jerry. **The Power of Positive attitude**. [online]. Accessed 9 November 2009. Available
 from <http://changing-personal.com>
- Magrison and Mc cann. **Research Theory**. New York : Harper & Row, 1993.
- Mats Alvesson. “Organizational Culture and Ideology.” **International Studies of Management and Organization**, 17 (1987) : 4-18, quoted in fred Luthans, **Organizational Behavior**. New York : Mcgraw-Hill Book Company, 1989.
- Michelman Paul. **The Human Problem of Industrial Civilization**. New York : Mcmillan, 2005.
- Nason, R.E. “**Horizontal Team member exchange (HMXX) : The effect of dynamic Relationship Quality On Team Processes and Outcomes**.” Michigan : Michigan State University, 1996.
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. 5th ed. London : Prentice – Hall International, 1993.
- Pettigrew P.M.. “On Studying Organizational Culture.” **Administrative Sciences Quarterly** 24 (1979) : 570.
- Potter, Alice. **Putting the positive Thinker to work : 21 Ways 21 Days to a happy fulfilling, Successful Life**. New York : Berkley books, 1998.
- Rebecca Lynn, Jackson. “**Collaboration and conflict : A study of writing group interaction in two alternative learning communities**.” Dissertation Abstract Texas A&M University, (May 1998) : 58 – A.
- Robbin, Stephen. **Essential of Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2001.
- Seligman, M. **Learned Optimism**. New York : Simon & Schuster INC, 1998.
- Sergiovanni J. Thomas, and Robert J. Staratt. **Supervision Human Perspectives**. 4th ed. New York : Mcgraw-Hill Book Company, 1988.
- Sherman Morss, English. “**The influence of interdisciplinary team teaching on the work lives of high school teacher at an independent school**.” Dissertation Abstract Seton Hall University, (July 2001) : 122.

- Stair, Ralph M. and George W. Reynolds. **Principle of Information System : A Managerial Approach**. Boston : Course Technology, 2001.
- Stedt. **Supervision of Leadership**. 5th ed. New York : Mcgraw-Hill Book Company, 1974.
- Stogdill. **Where is Leader Team. Organization Management**. (May 1974) : 42-43.
- Stoner, Martha H and Farlet, Mary J. The Nurses executive and interdisciplinary team Building. *The journal of nursing administration*, 45 : 2 : 1989, 52-56.
- Tannebaum and Alliger. **Knowledge Management : Clarifying the key Issues**. USA : Rector Duncan & Associated, Inc, 2000.
- Tannenbaum Robert and others. **Leadership and Organization**. New York : The Mcmillan Pubilshing Co., 1966.
- Tylor E.B., **Pimative culture**. London : John Murray Plubisher Ltd., 1871.
- Watkin, C. "How to improve Organizational Climate". **People Management**. (June 2001) : 52-53.
- Wilkins and Patterson. **Organizational Behavior**. (April 1985) : 77-78.
- _____. "You can't get There From Here : What will make Culture Projects fail. " **In Gaining Control of the Corporate Culture**, 25. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- Wise, S and Bond. **The Life Balance**. [online]. Accessed 19 December 2009. Available from <http://changing-personal.com>
- Wood, John A. **10 Minute Guide to Teams and Teamwork**. New York : CWL Publishing Enterprises Book Developed for Macmillan Septrum / Apha Books, 1997.
- Woodcock, Mike. **Team Development Manual. 2nd edition**. England : Gower Publishing, 1989.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม
แบบสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

วิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 8 หน้า

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการ
ทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัด
เพชรบุรี และนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ
พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

2.1 ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 10 ด้าน

มีจำนวน 50 ข้อ

2.3 ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพัฒนากร แบ่งออกเป็น 6 ด้าน

มีจำนวน 27 ข้อ

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง
ของท่านและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือ มา ณ โอกาสนี้

ชื่อผู้วิจัย นางสาวกรกนก บุญชูจรัส

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความและเติมคำหรือข้อความในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี.....เดือน

3. สถานภาพสมรสของท่าน

1. โสด 2. สมรส 3. หย่าร้าง

4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท
 4. ปริญญาเอก

5. จังหวัดที่ท่านปฏิบัติงาน

1. จังหวัดเพชรบุรี อำเภอ..... (โปรดระบุ)
 2. จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอ.....(โปรดระบุ)
 3. จังหวัดนครปฐม อำเภอ..... (โปรดระบุ)
 4. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อำเภอ..... (โปรดระบุ)
 5. จังหวัดราชบุรี อำเภอ..... (โปรดระบุ)
 6. จังหวัดสมุทรสงคราม อำเภอ.....(โปรดระบุ)
 7. จังหวัดสมุทรสาคร อำเภอ..... (โปรดระบุ)

6. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นพัฒนากร..... ปี.....เดือน

7. ในระหว่างที่ท่านเป็นพัฒนากรท่านมีประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมหรือไม่

1. ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม
 2. เคยได้รับการฝึกอบรม ระบุ..... ครั้ง

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่
ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านในการทำงานเป็นทีม
โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม มากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีการทำงานเป็น ทีมมาก
- 3 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม ปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม น้อย
- 1 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน					
1. พัฒนาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนงานและ วิธีปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน					
2. กลยุทธ์ของหน่วยงานมีส่วนสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร					
3. พัฒนาการรู้เป้าหมาย/วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกัน บรรลุผลสำเร็จ					
4. พัฒนาการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน					
5. พัฒนาการส่วนใหญ่มีมติเห็นพ้องต่อกลยุทธ์ของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน					
ด้านโครงสร้างของทีม					
6. การแบ่งขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมเป็น ขั้นตอนสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน					
7. ระบบการจัดการและขั้นตอนการทำงานในสำนักงานพัฒนาชุมชนเป็นระบบมี ส่วนสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร					
8. โครงสร้างของการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่ พัฒนากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ					
9. ในการปฏิบัติงานของพัฒนากรควรมีขอบเขตที่ชัดเจน/แน่นอน					
10. ในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรควรมีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับ ภารกิจ					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
ด้านผู้นำทีม					
11. พัฒนาการจังหวัด/พัฒนาการอำเภอ/หัวหน้ากลุ่มงานของท่านเป็นผู้เอื้อให้พัฒนาการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้					
12. พัฒนาการจังหวัด/พัฒนาการอำเภอ/หัวหน้ากลุ่มงานของท่านเป็นผู้ให้คำแนะนำ/ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
13. พัฒนาการจังหวัด/พัฒนาการอำเภอ/หัวหน้ากลุ่มงานของท่านช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันจนสามารถทำงานให้ดีขึ้นได้					
14. พัฒนาการจังหวัด/พัฒนาการอำเภอ/หัวหน้ากลุ่มงานของท่านนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาเสนอให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบทุกคน					
15. พัฒนาการจังหวัด/พัฒนาการอำเภอ/หัวหน้ากลุ่มงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น					
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน					
16. สำนักงานพัฒนาชุมชนมีการประสานงาน สนับสนุน ช่วยเหลือกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ					
17. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนาการมีมิตรไมตรีต่อกัน ให้ความเคารพรัก ให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
18. ในการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนาการมีความไว้วางใจและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
19. บรรยากาศการปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนาการมีลักษณะเป็นกันเอง ผ่อนคลาย และปราศจากความเครียด					
20. บรรยากาศการปฏิบัติงานของพัฒนาการเป็นไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ไม่มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก					
ด้านกระบวนการทำงานในทีม					
21. การได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					
22. พัฒนาการมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เป็นประจำ					
23. การบริหารงานที่ดีของผู้บังคับบัญชามีส่วนให้การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนาการประสบความสำเร็จ					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
24. ด้านกระบวนการทำงานในทีม(ต่อ) การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้พัฒนากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
25. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรทำให้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์					
ด้านการรวมทีม					
26. พัฒนาการสามารถรวมตัวกันได้อย่างง่ายดาย ถ้าหากมีความจำเป็นต้องพบปะกัน หรือมีประชุมเร่งด่วน					
27. พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี					
28. พัฒนาการทุกคนพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
29. พัฒนาการทุกคนมีการประสมประสานความคิดเห็นลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกันและเป้าประสงค์ส่วนตัวที่แตกต่างกันได้					
30. พัฒนาการทุกคนมีความสามารถในการทำงานให้ครอบคลุมหน้าที่และภาระงานของการปฏิบัติงานร่วมกันได้					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
31. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนากรสามารถชี้แจงและปรับความเข้าใจกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆได้					
32. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากร พัฒนาการสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยเหตุผล					
33. สำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรได้พัฒนาความรู้/ทักษะวิชาชีพ เพื่อให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เสมอ					
34. สำนักงานพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นให้พัฒนากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
35. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดการนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันมาเสนอให้ผู้ร่วมงานรับทราบ					
ด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน					
36. พัฒนาการพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันหากเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่นึกถึงเรื่องส่วนตัว					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
37. ด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน(ต่อ) เมื่อพัฒนากรมีปัญหาค่าส่วนตัวท่านสามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกันได้					
38. พัฒนาการยอมรับในความแตกต่างระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้					
39. เมื่อพัฒนากรมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันท่านจะไม่นำความรู้สึกส่วนตัวไปปะปน					
40. ระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานของพัฒนากรต้องมีความเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประสบความสำเร็จ					
ด้านการจัดการความรู้					
41. สำนักงานพัฒนาชุมชนของพัฒนากรส่งเสริมและให้การสนับสนุนพัฒนากรในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน					
42. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ให้กับพัฒนากรและสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้					
43. สำนักงานพัฒนาชุมชนจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ เป็นต้น					
44. สำนักงานพัฒนาชุมชนมีกระบวนการกระตุ้นให้พัฒนากรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน/ภูมิปัญญาชาวบ้าน					
45. สำนักงานพัฒนาชุมชนส่งเสริมให้พัฒนากรมีส่วนร่วมในการค้นหาแหล่งความรู้ใหม่ๆร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่น					
ด้านการคิดเชิงบวก					
พัฒนากรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
47. เมื่อพัฒนากรได้รับมอบหมายงานที่ยากท่านมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้					
48. พัฒนาการคิดว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
49. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนากรพยายามแก้ไขปัญหโดยไม่ทอดทิ้งร่วมกับผู้ร่วมงาน					
50. พัฒนาการให้อภัยและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ในพื้นที่ความรับผิดชอบของคุณ
ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านในการทำงานเป็นทีม โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม มากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีการทำงานเป็น ทีมมาก
- 3 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม ปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม น้อย
- 1 หมายความว่า มีการทำงานเป็นทีม น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
1. การปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชน/หน่วยงานอื่น/ชุมชนทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว					
2. ถ้ามีการจัดกิจกรรมของหน่วยงานภายนอกพัฒนากรเต็มใจที่จะช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
3. พัฒนาการมักจะได้รับ การสนับสนุน/ช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี					
4. การปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย					
5. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรกับหน่วยงานภายนอกมีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว					
ด้านการทำงานแบบพหุภาคี					
6. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถหลากหลาย					
7. การปฏิบัติงานร่วมกันของพัฒนากรสามารถบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นได้					
8. พัฒนาการมีการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
9. พัฒนาการมักจะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์					
10. พัฒนาการมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
11. พัฒนาการมีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกัน					
12. พัฒนาการมีความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
13. พัฒนาการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันกับชุมชน					
14. พัฒนาการสามารถปฏิบัติงานร่วมกันกับประชาชนได้อย่างมีความสุข					
ด้านความสามัคคี					
พัฒนาการแต่ละคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้					
16. พัฒนาการแต่ละคนพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันประสบความสำเร็จ					
17. พัฒนาการแต่ละคนมีส่วนในการฉีกกำลังที่จะช่วยกันปฏิบัติงาน					
18. พัฒนาการแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน					
ด้านการแบ่งปันความรู้					
19. พัฒนาการมีการเอื้อเฟื้อความรู้ใหม่ๆให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นเสมอ					
20. พัฒนาการมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา					
21. พัฒนาการมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทุกฝ่ายเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกทิศทาง					
22. พัฒนาการสามารถใช้วิธีการ/ช่องทางและเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ ข่าวสารต่างๆได้อย่างเหมาะสม					
ด้านการประเมินผลการทำงานเป็นทีม					
23. พัฒนาการช่วยกันกำกับ/ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานร่วมกัน					
24. พัฒนาการกำหนดให้มี การประเมินผลตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและการปฏิบัติงานร่วมกัน					
25. พัฒนาการใช้การกำหนดคุณภาพ/มาตรฐานของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน					
26. พัฒนาการมีการทบทวนและประเมินผลงานของตนเองอยู่เป็นระยะ					
27. พัฒนาการทุกคนตรวจสอบผลงานในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน					

แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ประเด็นในการตั้งคำถามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามจากแนวคิดทฤษฎี การทำงานเป็นทีมของนักทฤษฎีและนำมาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์ของผู้วิจัยเพื่อเป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของสังกัดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีประเด็นคำถาม ดังนี้

ชื่อ..... นามสกุล

ตำแหน่ง.....

จังหวัดที่ปฏิบัติงาน/อำเภอ (โปรดระบุ).....

1. สำนักงานพัฒนาชุมชนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้มีการทำงานในลักษณะเป็นทีมหรือไม่
อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

2. ท่านเคยได้รับทราบ / ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หรือไม่ อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

ตอนที่ 2 เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

1. ท่านคิดว่าสำนักงานพัฒนาชุมชนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละ
ด้านเป็นอย่างไร

1.1) ด้านการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการทำงาน

.....
.....
.....

1.2) ด้านโครงสร้างของทีม

.....
.....
.....

1.3) ด้านผู้นำทีม

.....
.....
.....

1.4) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

.....
.....
.....

1.5) ด้านกระบวนการทำงานในทีม

.....
.....
.....

1.6) ด้านการรวมทีม

.....
.....
.....

1.7) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....
.....
.....

1.8) ด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

.....
.....
.....

1.9) ด้านการจัดการความรู้

.....
.....
.....

1.10) ด้านการคิดเชิงบวก

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 เรื่อง การทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษา

พัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี

ประเด็นในการตั้งคำถามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามจากแนวคิดทฤษฎี การทำงานเป็นทีมของนักทฤษฎีและนำมาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์ของผู้วิจัยเพื่อเป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของสังกัดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีประเด็นคำถาม ดังนี้

ชื่อ..... นามสกุล

ตำแหน่ง.....

จังหวัดที่ปฏิบัติงาน/อำเภอ (โปรดระบุ).....

1. ท่านคิดว่าสำนักงานพัฒนาชุมชนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ พัฒนาการมีการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละด้านเป็นอย่างไร

1.1) ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

.....
.....
.....

1.2) ด้านการทำงานแบบพหุภาคี

.....
.....
.....

1.3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

.....
.....
.....

1.4) ด้านความสามัคคี

.....
.....
.....

1.5) ด้านการแบ่งปันความรู้

.....
.....
.....

1.6) ด้านการประเมินผลการทำงานเป็นทีม

.....
.....
.....

2. ในสภาพปัจจุบันการนำการทำงานเป็นทีมมาใช้กับหน่วยงานพัฒนาชุมชนของท่านมี
ปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง/ และควรมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านใดบ้างเพื่อให้พัฒนากร
สามารถพัฒนาไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

.....
.....
.....
.....
.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่น

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MISSI1	3.8500	.9753	40.0
2. MISSI2	3.9000	.9282	40.0
3. MISSI3	4.0250	.9195	40.0
4. MISSI4	4.1250	.8224	40.0
5. MISSI5	3.9750	.8912	40.0
6. STRUC1	4.1250	.8530	40.0
7. STRUC2	4.1250	.9388	40.0
8. STRUC3	3.9000	.7442	40.0
9. STRUC4	4.1250	.8530	40.0
10. STRUC5	3.8750	.9111	40.0
11. LEAD1	4.1250	.9111	40.0
12. LEAD2	4.1750	.9306	40.0
13. LEAD3	4.2500	1.0064	40.0
14. LEAD4	4.1250	.9388	40.0
15. LEAD5	4.1500	1.0013	40.0
16. ENVI1	4.0750	1.0225	40.0
17. ENVI2	4.0500	.9594	40.0
18. ENVI3	4.0750	.9167	40.0
19. ENVI4	4.1250	.8825	40.0
20. ENVI5	4.0500	.9858	40.0
21. PROCESS1	4.2000	.9923	40.0
22. PROCESS2	3.9500	1.0610	40.0
23. PROCESS3	4.2250	1.0497	40.0
24. PROCESS4	3.9750	.7675	40.0
25. PROCESS5	4.1000	.7442	40.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
26.	TEAM1	4.2000	.9392	40.0
27.	TEAM2	4.3500	.8638	40.0
28.	TEAM3	4.2500	1.0316	40.0
29.	TEAM4	3.9250	.8883	40.0
30.	TEAM5	3.9500	.8149	40.0
31.	CULTURE1	4.0250	.9470	40.0
32.	CULTURE2	4.0750	.9971	40.0
33.	CULTURE3	4.0250	.9470	40.0
34.	CULTURE4	3.9500	.9858	40.0
35.	CULTURE5	3.8500	1.0013	40.0
36.	LIFE1	4.0000	1.0860	40.0
37.	LIFE2	4.0750	.9711	40.0
38.	LIFE3	4.0750	.8286	40.0
39.	LIFE4	4.0000	.8473	40.0
40.	LIFE5	4.1500	.8638	40.0
41.	KM1	4.0500	1.0849	40.0
42.	KM2	3.9500	1.0115	40.0
43.	KM3	4.1500	.8336	40.0
44.	KM4	4.0500	.8756	40.0
45.	KM5	4.1750	.8439	40.0
46.	POSI1	3.9000	.8102	40.0
47.	POSI2	3.8250	.9026	40.0
48.	POSI3	3.9500	.8756	40.0
49.	POSI4	3.9250	.9711	40.0
50.	POSI5	4.0000	.9608	40.0
51.	SUP1	4.0750	.7970	40.0
52.	SUP2	4.0500	.8458	40.0
53.	SUP3	4.1250	.7906	40.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
54. SUP4	4.3500	.8022	40.0	
55. SUP5	4.2000	.7579	40.0	
56. MULTI1	4.2250	.7675	40.0	
57. MULTI2	4.0750	.8590	40.0	
58. MULTI3	3.9000	.9001	40.0	
59. MULTI4	3.9250	.6938	40.0	
60. HUMAN1	4.2500	.9541	40.0	
61. HUMAN2	4.3250	.8590	40.0	
62. HUMAN3	4.3750	.7742	40.0	
63. HUMAN4	4.2000	.8228	40.0	
64. HUMAN5	4.3500	.7355	40.0	
65. ROYAL1	3.9750	.8619	40.0	
66. ROYAL2	4.0750	.7642	40.0	
67. ROYAL3	4.0750	.8286	40.0	
68. ROYAL4	4.0000	.8771	40.0	
69. SKM1	3.9000	.8712	40.0	
70. SKM2	3.8000	.8228	40.0	
71. SKM3	3.8500	.8022	40.0	
72. SKM4	3.9750	.8912	40.0	
73. EVALU1	4.0250	.9470	40.0	
74. EVALU2	3.9000	.9001	40.0	
75. EVALU3	3.7750	.8912	40.0	
76. EVALU4	3.8000	.7232	40.0	
77. EVALU5	3.9750	.9737	40.0	
N of Statistics for SCALE	Mean 312.1000	Variance 2474.1949	Std Dev 49.7413	Variables 77

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 77 Alpha = .9878

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 2955



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์

ด้วย นางสาวกรรณก นุญจรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ ของศูนย์ช่วยเหลือทางพัฒนาชุมชนเขตที่ 7" มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ค.พ.

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ดังมีรายนามผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยดังนี้

1. ดร. ชัยณรงค์ สุวรรณสาร
2. คุณ คำนิง ภู่งศ์
3. คุณ เพ็ญศรี เจริญสุทธิพันธ์
4. คุณ เพ็ญแข ศรีสุทธิกุล
5. ดร. นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์

ภาคผนวก ง
หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ



ที่ ศช 0520.107(นฐ)/ 3024

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน พัฒนาการอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

ด้วย นางสาวกรกนก บุญชูจรัส นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคลออกชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ช่วยเหลือทางพัฒนารวมชนเขตที่ 7" มีความประสงค์จะขอลดลงเครื่องมือวิจัยกับพัฒนากรตำบลในอำเภอบ้านโป่ง เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้พัฒนากรดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๖ ๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ดังมีรายนามสถานที่ ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอเมือง
2. สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอบางแพ
3. สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอโพธาราม
4. สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอบ้านโป่ง

ภาคผนวก จ
หนังสือขอเก็บอนุญาตเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 4094

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน พัฒนาการอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

ด้วย นางสาวกรรณก นุญจจรุส นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิต และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พัฒนาการตำบลในอำเภอเมือง เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งพัฒนากรประจำอำเภอทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๑๙๙ ๑๙๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชีวะคังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ดังมีรายชื่อบริษัทที่เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

จังหวัดนครปฐม

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอสามพราน
3. พัฒนาการอำเภอบางเลน
4. พัฒนาการอำเภอนครชัยศรี
5. พัฒนาการอำเภอคอนคาญ
6. พัฒนาการอำเภอกำแพงแสน
7. พัฒนาการอำเภอพุทธมณฑล

จังหวัดกาญจนบุรี

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการด่านมะขามเตี้ย
3. พัฒนาการอำเภอท่าม่วง
4. พัฒนาการอำเภอท่ามะกา
5. พัฒนาการอำเภอไทรโยค
6. พัฒนาการอำเภอทองผาภูมิ
7. พัฒนาการอำเภอบ่อพลอย
8. พัฒนาการอำเภอพนมทวน
9. พัฒนาการอำเภอเลาขวัญ
10. พัฒนาการอำเภอศรีสวัสดิ์
11. พัฒนาการอำเภอสังขละบุรี
12. พัฒนาการอำเภอหนองปรือ
13. พัฒนาการอำเภอห้วยกระเจา

ดังมีรายนามที่เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

จังหวัดเพชรบุรี

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอแก่งกระจาน
3. พัฒนาการอำเภอเขาชัย
4. พัฒนาการอำเภอหนองหญ้าปล้อง
5. พัฒนาการอำเภอยายาง
6. พัฒนาการอำเภอชะอำ
7. พัฒนาการอำเภอบ้านลาด
8. พัฒนาการอำเภอบ้านแหลม

จังหวัดสมุทรสงคราม

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอบางคนที
3. พัฒนาการอำเภออัมพวา

จังหวัดสมุทรสาคร

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน
3. พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอกุยบุรี
3. พัฒนาการอำเภอทับสะแก
4. พัฒนาการอำเภอบางสะพาน
5. พัฒนาการอำเภอบางสะพานน้อย
6. พัฒนาการอำเภอปราณบุรี
7. พัฒนาการอำเภอสามร้อยยอด
8. พัฒนาการอำเภอหัวหิน

ดังมีรายนามที่เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

จังหวัดราชบุรี

1. พัฒนาการอำเภอเมือง
2. พัฒนาการอำเภอจอมบึง
3. พัฒนาการอำเภอดำเนินสะดวก
4. พัฒนาการอำเภอปากท่อ
5. พัฒนาการอำเภอวัดเพลง
6. พัฒนาการอำเภอบางแพ
7. พัฒนาการอำเภอโพธาราม
8. พัฒนาการอำเภอบ้านคา
9. พัฒนาการอำเภอบ้านโป่ง
10. พัฒนาการอำเภอสวนผึ้ง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวกรรณก บัญชูจรัส
ที่อยู่ 422 ม.4 ถนนราชสีมา-โชคชัย ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัด
นครราชสีมา 30000

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสวนหม่อน
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสุนารีวิทยา
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศบ.)
สาขาวิชาการจัดการการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- พ.ศ. 2549 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาการศึกษาตลอดชีวิต
และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
จังหวัดนครปฐม