



คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

โดย

นางสาวณัฐชนันต์ ทองธรรมจินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

โดย
นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE WORK GROUP AND PERSONNEL'S NEEDS
OF MUNICIPAL SCHOOLS IN EDUCATION GROUP 1

By

Nutchayanun Thongthumjinda

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

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของ
กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 1” เสนอโดย นางสาวณัฐชานันต์ ทองธรรมจินดา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

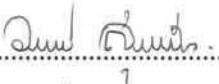
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์
2. อาจารย์ ดร.มัทนา วัจนอมสัคดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

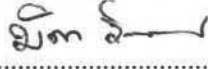
...../...../.....

.....กรรมการ
(ดร.พรณมาศ พรมพิลา)

...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.มัทนา วัจนอมสัคดิ์)

...../...../.....

53252322 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร

ณัฐชนันต์ ทองธรรมจินดา : คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ. ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์, อ. ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์. 132 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) ความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 44 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล รวมทั้งสิ้น 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) และความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่ากับความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา...ณัฐชนันต์ ทองธรรมจินดา...

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

53252322 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE WORK GROUP /
PERSONNEL'S NEEDS

NUTCHAYANUN THONGTHUMJINDA : CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE
WORK GROUP AND PERSONNEL'S NEEDS OF MUNICIPAL SCHOOLS IN EDUCATION
GROUP 1. THESIS ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. AND MATTANA
WANGTHANOMSAK, Ph.D., 132 pp.

The purposes of this research were to find : 1) characteristics of effective work group of
Municipal Schools in Education Group 1, 2) personnel's needs of Municipal Schools in
Education Group 1 and 3) the relationships between characteristics of effective work group and
personnel's needs of Municipal Schools in Education Group 1. The sample were 44 of Municipal
Schools in Education Group 1 and the respondents were administrators and teachers, totaling 176.
The research instrument was a questionnaire regarding characteristics of effective work group
based on DuBrin's concept and personnel's needs based on McClelland's theory. The statistics
used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's
product – moment correlation coefficient.

The finding revealed as follow :

1. The characteristics of effective work group of Municipal School in Education Group 1,
as whole and individual, was at a high level.
2. The personnel's needs of Municipal School in Education Group 1, as whole and
individual, was at a high level.
3. There was a relationship between the characteristics of effective work group and
personnel's needs of Municipal School in Education Group 1 at .01 level of significance where
enriched job design was found the most related to the need for achievement.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2011.

Student's signature. Nutchayanun Thongthumjinda

Thesis Advisors's signature 1. Sam 2. Mattana

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาของอาจารย์ ดร.ลำเจิง อ่อนสัมพันธุ์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.พรณมาศ พรหมพิลา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้และคำแนะนำ ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่ณอารมณ์เลิศ อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดร.อรพรรณ ตูจินดา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดหนองหลุม จังหวัดสุพรรณบุรี ดร.ธรรมศักดิ์ กำมะณี ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดหนองเสือ จังหวัดนครปฐม และ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความรู้ และอาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณนายสุพล อำภาวษ์ สมาชิกสภาเทศบาลนครนครปฐม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม นายชลิต คุ่มทองคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนทวารวดี เทศบาลนครนครปฐม นางรัชนิวรรณศิริ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) เทศบาลนครนครปฐม และนางสุภาภรณ์ ศรีวรรณท์ ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) เทศบาลนครนครปฐม ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์บันทึกสัมภาษณ์ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและความต้องการของบุคลากรที่พบในสถานศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดราชบุรีและกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้งานวิจัยประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ คุณป้า ครอบครัวทองธรรมจินดา ผู้มีพระคุณและเพื่อน ๆ ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและคอยให้ความช่วยเหลือเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล.....	16
ความหมายของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล.....	16
ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	18
ประเภทของกลุ่ม.....	20
สาเหตุของการรวมกลุ่ม.....	21
ขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม.....	22
พฤติกรรมกลุ่มงาน.....	23

องค์ประกอบคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล.....	25
เทคนิคการตัดสินใจ โดยกลุ่ม.....	31
ความต้องการของบุคลากร.....	32
ความหมายของความต้องการ.....	32
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ.....	33
ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์.....	34
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์.....	35
ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์.....	38
ทฤษฎี E.R.G.....	43
สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1	46
การจัดการศึกษาของท้องถิ่น.....	46
วิสัยทัศน์.....	46
ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	47
วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	47
แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	48
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
งานวิจัยภายในประเทศ.....	52
งานวิจัยต่างประเทศ.....	57
สรุป.....	59
3. การดำเนินการวิจัย.....	60
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีวิจัย.....	61
แผนแบบการวิจัย.....	61
ประชากร.....	62

กลุ่มตัวอย่าง.....	62
ผู้ให้ข้อมูล.....	62
ตัวแปรที่ศึกษา.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	67
สรุป.....	68
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตอนที่ 2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล	
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	71
ตอนที่ 3 ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล	
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	81
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับ	
ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล	
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	85
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปผลการวิจัย.....	88
การอภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	101
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	101
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	102

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	112
หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....	113
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	116
รายชื่อสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดราชบุรี	
ที่ใช้ทดลองเครื่องมือ.....	117
รายชื่อสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1	
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	118
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	122
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	130
ประวัติผู้วิจัย.....	132

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	19
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรโดยองค์การ.....	37
3. การตอบสนองความต้องการตามทฤษฎี E.R.G. ขององค์การ.....	45
4. จำนวนสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ตามระดับการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2553.....	51
5. จำนวนและวุฒิการศึกษาของพนักงานครูเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2553.....	51
6. จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	63
7. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครู เทศบาล.....	70
8. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	72
9. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการออกแบบงาน ที่มีคุณค่า.....	73
10. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความรู้สึกรักมีอำนาจ....	74
11. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านงานและสิ่งตอบแทน ที่พึงพอใจ.....	75
12. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านองค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม.....	76

13. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความฉลาดทางอารมณ์.....	77
14. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสนับสนุนสำหรับ กลุ่มงาน.....	78
15. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านกระบวนการที่มี ประสิทธิผลภายในกลุ่ม.....	79
16. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการดำเนินการตาม กระบวนการและขั้นตอน.....	80
17. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม.....	81
18. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	82
19. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการความสำเร็จ.....	83
20. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการความสัมพันธ์.....	84
21. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการอำนาจ.....	85
22. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับ ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....	86

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. ขอบข่ายของการวิจัย.....	11
2. ขอบเขตของการวิจัย.....	13
3. ขั้นตอนของการพัฒนากลุ่ม.....	22
4. แบบจำลองพฤติกรรมกลุ่มงาน.....	24
5. ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	36

บทที่ 1

บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว ความเจริญเหล่านี้ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงเป็นยุค ๆ และขณะนี้อยู่ในยุคแห่งคลื่นลูกที่ 4 คือสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge – based society) และสังคมแห่งปัญญา (intellectual society) เป็นการแข่งขันกันด้วยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และการใช้สติปัญญา ซึ่งองค์ความรู้ที่กล่าวมานี้เกิดขึ้นได้ด้วย “ทรัพยากรคน” ที่มีความรู้ความสามารถสูงนั่นเอง¹ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งบทบาทหลักจะตกอยู่กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่ต่างต้องเร่งพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถ มีองค์ความรู้ที่จำเป็น มีทักษะในการคิดและการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาของตนเองและสังคมได้²

ประเทศไทยได้ดำเนินการเร่งพัฒนากำลังคนโดยจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมถึงนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาต่างมีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาค้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาระดับพื้นฐาน และพัฒนาความรู้

¹ ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ ฯ : ก. พล การพิมพ์, 2550), 22.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย : การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 1.

ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษาเป็น กระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งกันเองและแข่งขันในระดับนานาชาติได้³ โดยอยู่บนพื้นฐานของการจัดการศึกษาที่มี คุณภาพซึ่งรับรองโดยการประกันคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาที่มีคุณภาพ หมายถึง สถานศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย / เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมาย / มาตรฐาน และมีการใช้ ผลการประเมินเพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การวัดคุณภาพของสถานศึกษาจึงต้องวัดหลายมิติทั้งในมิติของเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานและผลผลิต สำหรับกระบวนการดำเนินงานอย่างมีระบบดังกล่าวก็เพื่อ กำกับติดตามให้แน่ใจว่าสถานศึกษามีคุณภาพ⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมทั้งชีวิต เมื่อกล่าว โดยภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทยหลักเลียงไม่พ้นจากสิ่งต่อไปนี้คือ 1) คน ได้แก่ ครู ผู้บริหาร/คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรฝ่ายสนับสนุนซึ่งรวมไปถึง บุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด เช่น ศึกษานิเทศก์ และผู้เรียน 2) ระบบ อันได้แก่ ระบบการเรียน การสอน การบริหารจัดการและระบบความคิดความเข้าใจ 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพและ ทางสังคม 4) ทรัพยากรสนับสนุน ได้แก่ งบประมาณ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง⁵ และสำหรับผู้บริหารนั้นมีทรัพยากรทางการบริหาร (administrative resources) เป็นเครื่องมือ ที่สำคัญ ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเช่นกันว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาของชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหยาบล้อกและการพิมพ์, 2548), 1.

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพ การศึกษาไทย : การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2552), 61.

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัย ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ ฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2550), 59.

ที่สุด⁶ เพราะนอกจากจะเป็นปัจจัยการผลิตแล้ว ยังเป็นกลจักรสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ใช้แล้วไม่หมดไปแต่กลับทวีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญและมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา⁷ และเป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการและความคาดหวัง มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด⁸ นอกจากบุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจ และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ⁹ และในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือที่เรียกว่ากลุ่มงาน (work group) นั้น นับว่าเป็นหน่วยงานผลิตที่มีความหมายต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นอันมาก ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงให้ความสนใจที่จะหาหนทางทำให้กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มยังมีความสำคัญต่อบุคลากรเช่นเดียวกัน ที่จะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีความพึงพอใจในสังคมที่เขาอยู่ร่วมกัน¹⁰ กลุ่มงานจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจาก 1) ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้าสูงขึ้น 3) สร้างนวัตกรรมใหม่ และ 4) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร¹¹ สำหรับในสถานศึกษานั้น นับได้ว่าครูเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้จัดการเรียนรู้และเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับเด็กนักเรียนโดยตรง นอกจากนั้น ครูยังมีบทบาทในการกล่อมเกล

⁶ สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 180 – 183.

⁷ เจษฎา นกน้อย, แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด, 2552), คำนำ.

⁸ พิมพ์พรณ เชื้อบางแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2551), 7.

⁹ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด, 2552), 7.

¹⁰ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546), 33 – 34.

¹¹ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Essentials of Contemporary Management, 2nd ed. (New York : The McGraw-Hill Companies. Inc., 2007), 389.

จิตใจของเด็กนักเรียน ให้ฝึกคุณธรรมและนำวิชาความรู้ไปฝึกคิดฝึกปฏิบัติให้เยาวชนของชาติเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าแก่สังคมต่อไป¹²

นอกจากนี้ กลุ่มต่าง ๆ ที่ก่อตัวขึ้นในองค์กรจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังช่วยให้ข้อมูลข่าวสารกระจายไปอย่างรวดเร็วและช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการการยอมรับ¹³ องค์การจึงต้องคำนึงความต้องการของบุคลากรด้วย เพราะการตอบสนองความต้องการจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁴ เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต ฉะนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตโดยทั่วไปของบุคคล ๆ หนึ่งด้วย¹⁵

ปัญหาของการวิจัย

กลุ่มงานในสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะงานทุกอย่างในองค์กรจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อใช้ความรู้ความสามารถและความพยายามร่วมกันในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย¹⁶ ซึ่งการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม จะมีพลังยิ่งใหญ่กว่าผลรวมของการกระทำของแต่ละบุคคลเมื่อต่างคนต่างทำ¹⁷ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

¹² ชีรศักดิ์ อัครบวร, ความเป็นครูไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (1996), 2545), 75.

¹³ ณัฏฐ์ชดา วิจิตรจามรี, การสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553), 138.

¹⁴ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2551), 9.

¹⁵ สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 133.

¹⁶ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 138.

¹⁷ สตีเฟน พี รอบบิน, พฤติกรรมองค์การ แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2548), 72.

เพราะกลุ่มเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อสมาชิกและพฤติกรรมองค์กร¹⁸ ผู้บริหารจึงมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม ทั้งปัญหาของแต่ละบุคคลและปัญหาของกลุ่มโดยส่วนรวม กลุ่มทุกกลุ่มมีความหมายหนึ่งที่เป็นกลุ่มที่มีความปกติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมจะเป็นกลุ่มสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนต่อฝ่ายจัดการและเป้าหมายขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จได้ แต่ในทางกลับกันในบางครั้งกลุ่มอาจมีพฤติกรรมในทางที่ขัดแย้งก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กลุ่มงานเหล่านี้ได้เห็นว่าเป้าหมายขององค์กรมีลักษณะขัดแย้งกับผลประโยชน์ของตน ดังนั้นถ้าหากว่ากลุ่มงานมีประสิทธิภาพเป็นกลุ่มที่ดีและให้ความร่วมมือกับฝ่ายจัดการแล้ว งานต่าง ๆ ของผู้บริหารจะสำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายได้ดี แต่ถ้าหากกลุ่มมีความรู้สึกขัดแย้งกับผู้บริหารแล้ว ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารจะมีการจิกจกอันมากที่จะต้องใช้ความสามารถในฐานะเป็นผู้นำ หรือใช้วินัยกำกับ ตลอดจนการใช้อำนาจโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน¹⁹ และจากการสรุปผลการดำเนินการวิจัยการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (teacher watch) และการสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่ตอบสนองสภาวะการณ์และปัญหาในการทำงานของครู พบว่า ครูในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีภาระงานสอนค่อนข้างมาก โดยเฉลี่ย 22.66 ชั่วโมง/สัปดาห์ และครูส่วนหนึ่งมีภาระด้านการประชุมและการอบรม จึงเป็นสาเหตุให้ขาดสอนในเวลาปกติ²⁰ จากภาระงานที่มากเกินไป จะส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้และกระทบต่อการปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบประเด็นปัญหาด้านคุณลักษณะของกลุ่มงานในสถานศึกษาดังนี้ 1) การออกแบบงานของกลุ่มงานไม่สอดคล้อง

¹⁸ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 138.

¹⁹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546), 33 – 34.

²⁰ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), การวิจัยการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) และการสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่ตอบสนองสภาวะการณ์ และปัญหาในการทำงานของครู (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550), 162.

กับความสามารถที่หลากหลายของสมาชิก ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติหรือปฏิบัติงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้สมาชิกไม่ทราบทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน จึงเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 3) การสื่อสารในกลุ่มงานไม่ทั่วถึง ขาดผู้ประสานงานและการประสานงานที่ดี 4) สมาชิกในกลุ่มงานขาดความสามัคคี ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและขาดความเสียสละในการทำงานส่วนรวมของกลุ่ม 5) สมาชิกบางส่วนมีความบกพร่องในการควบคุมอารมณ์และการใช้อารมณ์ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน 6) สมาชิกในกลุ่มงานมีความคิดเห็นและความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกันและไม่ยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น จึงมีการวิพากษ์วิจารณ์กัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มงาน และ 7) ปัจจัยสนับสนุนจากสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับด้านความต้องการของบุคลากรนั้นพบประเด็นปัญหา ดังนี้ 1) บุคลากรมีความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต 2) ต้องการการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มงาน ระหว่างกลุ่มงานและบุคลากรอื่นในองค์กร 4) ต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยกลุ่มงานที่ทำงานอย่างจริงจัง จะมองความสำเร็จของงานเป็นรางวัลจากการปฏิบัติงาน 5) ต้องการอำนาจและเอกภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ 6) ต้องการขวัญ กำลังใจและการยกย่อง เชิดชูเกียรติจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน^{21, 22, 23, 24}

²¹ บทสัมภาษณ์ ชลิต ดุ่มทองคำ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ โรงเรียนทวารวดี สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม, 27 มิถุนายน 2554.

²² บทสัมภาษณ์ รัชณี วรรณศิริ, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์พิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม, 29 มิถุนายน 2554.

²³ บทสัมภาษณ์ สุพล อัมภางษ์, อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง สมาชิกสภาเทศบาลนครนครปฐม, 24 มิถุนายน 2554.

²⁴ บทสัมภาษณ์ สุภาภรณ์ ศรีวรรณ, ครูวิทยาลัยนาฏศิลป์พิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม, 22 มิถุนายน 2554.

จากความสำคัญของกลุ่มงานในการขับเคลื่อนองค์กรและความต้องการของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงนำไปสู่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
2. เพื่อทราบความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับใด
2. ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับใด
3. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาค้นลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 สามารถตอบคำถามของงานวิจัยทั้งสามประการข้างต้นได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง

3. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ขอบข่ายของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารองค์การเชิงระบบ ซึ่งแกทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การเชิงระบบว่า ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output)²⁵ สำหรับการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (man) งบประมาณ (money) วัสดุ อุปกรณ์ (material) การบริหารจัดการ (management) และแรงจูงใจ (motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ กระบวนการ (process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหารการจัดการนิเทศ การวัดและประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลผลิต (output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้²⁶

เวกเนอร์และฮอลเลนเบค (Wagner and Hollenbeck) พบว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผล (group effectiveness) คือเป้าหมายสูงสุดของการทำกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มจะมีประสิทธิผลเมื่อมีความพึงพอใจ 3 ด้านที่สำคัญ ดังนี้ 1) ผลผลิต (production output) 2) ความพึงพอใจของสมาชิก (member satisfaction) ทั้งความพึงพอใจในระยะสั้นและการเจริญเติบโตและการพัฒนาในระยะยาว 3) ความสามารถในการสร้างความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง (capacity for continued cooperation)²⁷

²⁵ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

²⁶ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2545), 86 – 87.

²⁷ John A. Wagner and John R. Hollenbeck, Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, 5th ed. (United States of America : South – Western Thomson, 2005), 252.

และกลุ่มที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ ควรเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ 1) หน้าที่งานของสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มควรจะมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นทีมงานที่ดี 2) สมาชิกภายในกลุ่มควรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรมของกลุ่ม 3) เป้าหมายของกลุ่ม ต้องมีความชัดเจนและร่วมกันพัฒนาขึ้นมาภายในกลุ่ม 4) ทุกกลุ่มควรมีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อ ช่วยให้ทำงานที่เป็นเป้าหมายของกลุ่มบรรลุผล 5) สมาชิกแต่ละคนควรมีส่วนช่วยในการร่วม ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และสร้างประโยชน์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม²⁸ รวมทั้ง ยังมีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มงาน คือ 1) ภาระงาน : ทำอย่างไร จึงจะทำให้สมาชิกในกลุ่มทำงานไปด้วยกันได้ 2) ผลลัพธ์ : ทำอย่างไรผลงานของกลุ่มจึงจะได้รับ รางวัล และ 3) อำนาจ : สมาชิกเชื่อว่ากลุ่มมีประสิทธิภาพ²⁹ ดูบริน (DuBrin) มีแนวคิดว่าคุณลักษณะ ของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ (characteristics of effective work group) สามารถจำแนกออกได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) 2) ความรู้สึก มีอำนาจ (a feeling of empowerment) 3) งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks and rewards) 4) องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) 5) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) 6) การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) 7) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม (effective processes within the group) 8) การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) และ 9) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers, and the environment)³⁰ สำหรับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

เมอร์เรย์ (Murray) ได้จำแนกความต้องการ (needs) ของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความต้องการด้านร่างกาย (physical needs) เป็นความพึงพอใจขั้นพื้นฐานของระบบในร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร อากาศและน้ำ และ 2) ความต้องการด้านจิตใจ (psychological needs) เป็นความต้องการด้านอารมณ์และความพึงพอใจ เช่น ความต้องการการปฏิสัมพันธ์

²⁸ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546), 33 - 34.

²⁹ Fred Luthans, Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach, 12th ed. (Singapore : The McGraw-Hill Companies, 2011), 346.

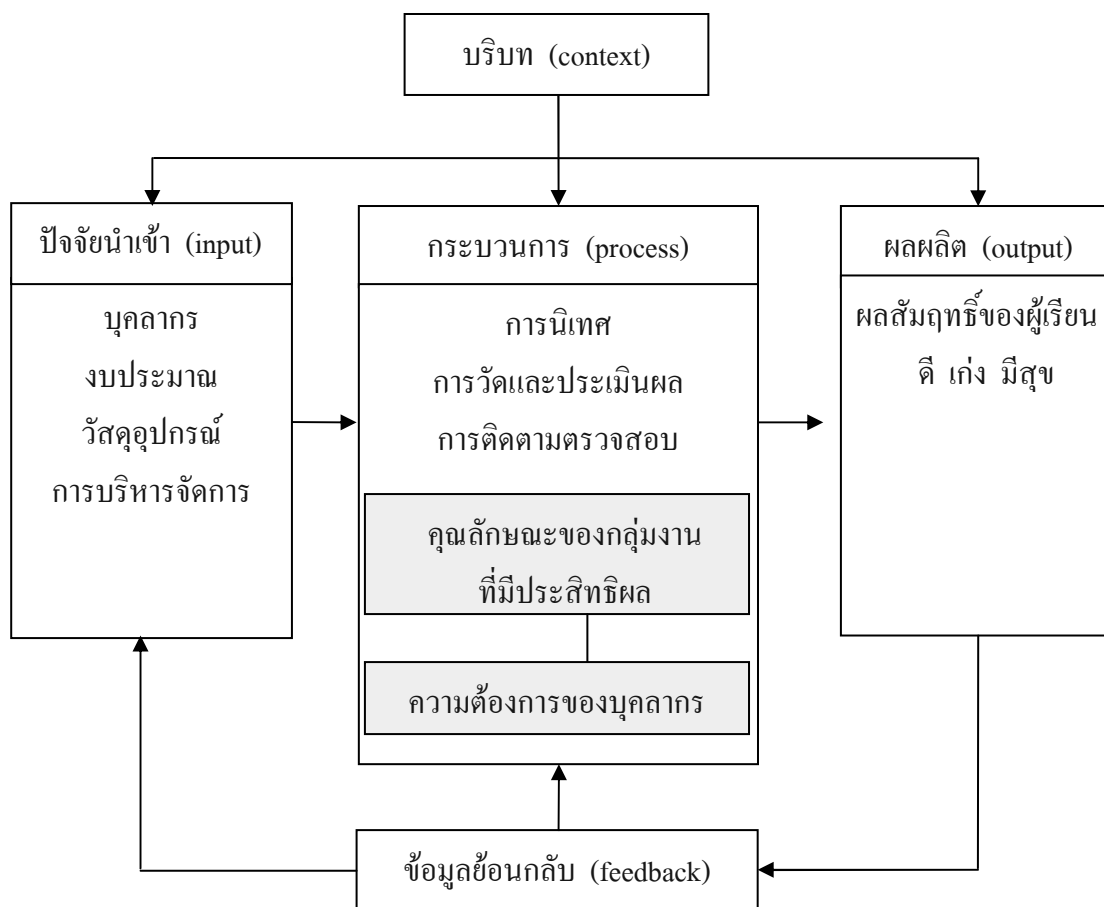
³⁰ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 454 – 458.

ทางสังคมและความต้องการบรรลุเป้าหมายที่มีความยากเป็นสิ่งที่ท้าทาย³¹ มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ไว้โดยเป็นลำดับขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ขั้นที่ 2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ขั้นที่ 3) ความต้องการทางสังคม (social needs) ขั้นที่ 4) ความต้องการการนับถือตน (esteem needs) ขั้นที่ 5) ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (self - actualization needs)³² อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎี E.R.G. (Existence - Relatedness - Growth theory) ขึ้น โดยเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs : E) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs : R) 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs : G)³³ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิที่ 1 ดังต่อไปนี้

³¹ Henry A. Murray, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 145.

³² Abraham H. Maslow, cited by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 483 - 484.

³³ Clayton P. Alderfer, cited by Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 10th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003), 161.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

: จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2545), 86 – 87.

: Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 454 – 458.

: David C. McClelland, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 148 - 150.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (characteristics of effective work group) ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ซึ่งจำแนกได้เป็น 9 องค์ประกอบ คือ 1) การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) 2) ความรู้สึกมีอำนาจ (a feeling of empowerment) 3) งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks and rewards) 4) องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) 5) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) 6) การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) 7) กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) 8) ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) 9) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers, and the environment)³⁴ และศึกษาความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต้องการความสำเร็จ (the need for achievement – nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (the need for affiliation – nAff) และ 3) ความต้องการอำนาจ (the need for power – nPow)³⁵ นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

³⁴ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 454 – 458.

³⁵ David C. McClelland, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 148 - 150.

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot})	ความต้องการของบุคลากร (Y_{tot})
1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) 2. ความรู้สึกมีอำนาจ (a feeling of empowerment) 3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent task and reward) 4. องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) 5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) 6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) 7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) 8. การดำเนินตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) 9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs ,coworkers and the environment)	1. ความต้องการความสำเร็จ (the need for achievement – nAch) 2. ความต้องการความสัมพันธ์ (the need for affiliation – nAff) 3. ความต้องการอำนาจ (the need for power – nPow)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 454 – 458.

: David C. McClelland, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 148 - 150.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์ประกอบที่สนับสนุนให้กลุ่มบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การออกแบบงานที่มีคุณค่า 2) ความรู้สึกรักมีอำนาจ 3) งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพอใจ 4) องค์ประกอบกลุ่ม สติและขนาดที่เหมาะสม 5) ความฉลาดทางอารมณ์ 6) การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน 7) กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม 8) การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน และ 9) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม

ความต้องการ หมายถึง ความขาดแคลน ความปรารถนาหรือความจำเป็นของบุคคล สำหรับสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิตและสวัสดิการที่ควรจะได้รับ และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบสนองสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการอำนาจ

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 หมายถึง โรงเรียนสังกัดเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่จัดการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษา และ/หรือ มัธยมศึกษา ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ นนทบุรี, นครปฐม, ปทุมธานี, สมุทรปราการและสมุทรสาคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ความต้องการของบุคลากร และสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 - 1.1 ความหมายของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 - 1.2 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน
 - 1.3 ประเภทของกลุ่ม
 - 1.4 สาเหตุของการรวมกลุ่ม
 - 1.5 ขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม
 - 1.6 พฤติกรรมกลุ่มงาน
 - 1.7 องค์ประกอบคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 - 1.8 เทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่ม
2. ความต้องการของบุคลากร
 - 2.1 ความหมายของความต้องการ
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ
 - 2.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์
 - 2.4 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์
 - 2.5 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลเลนด
 - 2.6 ทฤษฎี E.R.G
3. สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
 - 3.1 การจัดการศึกษาของท้องถิ่น
 - 3.2 วิสัยทัศน์
 - 3.3 ภารกิจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น

3.4 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

3.5 แผนนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล

กลุ่มงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการสร้างและการจัดการกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสามารถสร้างและชักนำให้กลุ่มปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันทางด้านเพศ วัฒนธรรม เชื้อชาติ และวงศ์ตระกูล ให้กลุ่มกลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้¹

ความหมายของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล

กลุ่มงาน (work group) ประกอบด้วยบุคคลสองคนหรือมากกว่า โดยบุคคลเหล่านั้นจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการกระทำตอบโต้กันทางสังคม และต้องพึ่งพากันและกัน นอกจากนั้นยังมีสิ่งสำคัญซึ่งจะเชื่อมสมาชิกเข้าด้วยกันและรักษาความเป็นสมาชิกในกลุ่มก็คือ ความเชื่อ ความสนใจ แรงจูงใจและเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มที่มีร่วมกัน และมีการรับรู้ถึงการรวมเป็นกลุ่ม หรือความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานในนามของกลุ่ม² กลุ่มงานโดยพื้นฐานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งที่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับอีกบุคคลหนึ่ง และรับรู้ถึงความเป็นกลุ่มของพวกเขา กลุ่มอาจเป็นบุคคลสามคนหรือจำนวนมากกว่าสามคนที่มีการติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่งบ่อย ๆ และกลุ่มบุคคลนั้นมีอิทธิพลหรือได้รับอิทธิพลจากสมาชิกอื่น ๆ คุณลักษณะที่สำคัญของกลุ่มย่อย คือ “การปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า” (face - to - face interaction) กลุ่มต่าง ๆ ที่ก่อตัวขึ้นในองค์กรจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยให้ข้อมูลข่าวสาร

¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545), 347.

² สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 170.

กระจายไปอย่างรวดเร็ว และช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล³ กลุ่มงานเป็นรูปแบบหนึ่ง ที่สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่มีปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมกันรับผิดชอบและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกัน ตลอดจนตัดสินใจร่วมกันเพื่อช่วยให้สมาชิกคนอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้ ในกลุ่มงานไม่จำเป็นที่สมาชิกกลุ่มต้องมีข้อผูกมัดให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและ ใช้ความพยายามเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ดังนั้นผลงานของกลุ่มจึงเป็นเพียงผลบวกของผลงาน ที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีส่วนร่วม⁴

กลุ่มงาน (work group) ยังหมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม⁵ เป็นกลุ่มบุคคล ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แบ่งปันข้อมูลและดำเนินการตัดสินใจ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน⁶ เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่รวมกัน เพื่อปฏิบัติการหรือความพยายามให้บรรลุเป้าหมาย⁷ ซึ่งสมาชิกมีกิจกรรมระหว่างกันเพื่อใช้ ข้อมูลร่วมกันในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเหลือให้สมาชิกแต่ละคนทำงานภายในขอบข่ายที่ตน รับผิดชอบ โดยที่สมาชิกแต่ละคนมีการช่วยเหลือกันตามส่วน ไม่มีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากร ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ⁸

³ ญัฐชดา วิจิตรจามรี, การสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2553), 138.

⁴ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), 13.

⁵ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 445.

⁶ สตีเฟน พี รอบบิน, แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2548), 90.

⁷ Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 228.

⁸ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 181.

กลุ่มประสิทธิผล (effective group) หมายถึง กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในระดับสูง ทั้งผลการปฏิบัติงานและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ องค์การบรรลุความสำเร็จในงานระดับสูงและสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก⁹

กล่าวโดยสรุป กลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (effective work group) คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในระดับสูง ทั้งผลการปฏิบัติงานและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ จากการรวมตัวกันของ บุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันตัดสินใจและ รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบ ของตนและไม่จำเป็นต้องมีข้อผูกมัดหรือใช้ความพยายามในการทำงานร่วมกัน

ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

โดยปกติคนส่วนใหญ่อาจจะคิดว่ากลุ่ม (group) และทีม (team) มีความหมายเหมือนกัน และเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งมีส่วนถูกต้องหากพิจารณาจากความหมายโดยทั่วไป แต่ในทางปฏิบัติ ศัพท์ทั้งสองคำต่างมีเอกลักษณ์และความแตกต่างกัน ดังนี้ กลุ่มงาน (work group) คือกลุ่มซึ่ง สมาชิกมีกิจกรรมระหว่างกันเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันในการตัดสินใจซึ่งจะช่วยเหลือให้สมาชิกแต่ละ คนทำงานภายในขอบข่ายที่เขารับผิดชอบ โดยที่กลุ่มไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการทำงาน ร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนมีการช่วยเหลือกันตามส่วน ไม่มีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการเสริมแรงทางบวกเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม¹⁰ ส่วนทีมงาน (work team) เป็นการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ จากการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลรวมกัน ซึ่งจะมีระดับของผลงานสูงกว่า ผลรวมของปัจจัยนำเข้าของแต่ละบุคคล หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ตั้งขึ้น

⁹ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior): แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 139.

¹⁰ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546), 744.

เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กรหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว¹¹ นอกจากนี้ ฌ็องส์สันได้สรุปความแตกต่างของกลุ่มงานและทีมงานไว้ดังตารางต่อไป

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

กลุ่มงาน	ทีมงาน
1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการหรือเกิดจากการรวมตัวของสมาชิก	1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ
2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือความสนใจร่วมกัน โดยไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร	2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม/ขององค์กรร่วมกันและพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
3. ระยะเวลาไม่แน่นอน	3. มีระยะเวลาในการรวมตัวที่แน่นอนและชัดเจน
4. โครงสร้างของกลุ่มไม่ซับซ้อนและเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ	4. โครงสร้างของทีมมีความเป็นทางการและมีความสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างซับซ้อน
5. สมาชิกของกลุ่มจะมาจากพื้นฐานความสนใจที่ใกล้เคียงกันมารวมตัวในการทำสิ่งที่สนใจร่วมกัน	5. สมาชิกในทีมอาจจะมาจากพื้นฐานที่ต่างกันมารวมตัวเพื่อประสานความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกัน
6. สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ	6. สมาชิกจะมีบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน
7. สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น ความพอใจ ความภาคภูมิใจ	7. สมาชิกจะได้รับรางวัลที่เป็นทางการและความผูกพันในทีมงาน ซึ่งทำให้อุทิศตนในทีมและผลงาน
8. มีการคัดเลือกและยอมรับผู้นำนอย่างไม่เป็นทางการ	8. มีการแต่งตั้งผู้นำนอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำนอย่างไม่เป็นทางการ
9. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและขยายตัวตามความสัมพันธ์ทางสังคม	9. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. สมาชิกทำงานกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์	10. สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน
11. มีการควบคุมโดยใช้การคว่ำบาตรจากสมาชิกในกลุ่ม	11. มีการควบคุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานของทีม

ที่มา : ฌ็องส์สัน เจริญนันท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ท, 2546), 13-14.

¹¹ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 185.

ประเภทของกลุ่ม

องค์การประกอบด้วยกลุ่มที่แตกต่างกันหลายกลุ่มที่สามารถแยกประเภทได้โดยคุณลักษณะร่วม ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภทที่สำคัญคือ กลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

1. กลุ่มที่เป็นทางการ (formal group) คือ กลุ่มที่สร้างขึ้นมาอย่างเป็นทางการโดยองค์การเพื่อความมุ่งหมายที่เจาะจง กลุ่มที่เป็นทางการจะถูกสร้างขึ้นมาโดยองค์การ กลุ่มเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และจะปรากฏอยู่บนแผนภูมิองค์การ โดยทั่วไปกลุ่มที่เป็นทางการจะถูกแบ่งเป็นกลุ่มตามหน้าที่และกลุ่มงาน

1.1 กลุ่มตามหน้าที่ (functional group) คือกลุ่มที่เป็นทางการที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนที่รายงานต่อผู้บริหาร หน่วยงานแต่ละหน่วยภายในองค์การจัดว่าเป็นกลุ่มตามหน้าที่ ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกของกลุ่มหลายกลุ่ม ทำหน้าที่ภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มและเชื่อมโยงกลุ่มที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน กลุ่มตามหน้าที่เหล่านี้มักจะถูกเรียกว่าแผนกงาน

1.2 กลุ่มงาน (task group) คือ กลุ่มที่สร้างขึ้นมาเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเพื่อสนับสนุนหรือแทนที่การทำงานของกลุ่มตามหน้าที่ อาจเป็นกลุ่มถาวรหรือชั่วคราวก็ได้

2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (informal group) โดยทั่วไปกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นมาโดยธรรมชาติ สมาชิกจะถูกดึงดูดด้วยกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเนื่องจากผลประโยชน์ เหตุผลทางสังคมและความเป็นเพื่อน กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะเป็นอิสระจากโครงสร้างองค์การและถูกสร้างขึ้นมาเพื่อความมุ่งหมายของสมาชิก กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะถูกแบ่งเป็นสองประเภท คือ

2.1 กลุ่มมิตรภาพ คือ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่ก่อตั้งขึ้นมาภายในองค์การ เนื่องจากสมาชิกมีความผูกพันส่วนบุคคลต่อกัน ปัจจัยส่วนบุคคลนี้ เช่น ความสนใจ เพศ เชื้อชาติและศาสนา จะเกิดความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรท่ามกลางสมาชิกและความสนุกสนานที่พวกเขาได้จากการอยู่ร่วมกัน

2.2 กลุ่มผลประโยชน์ คือ กลุ่มที่ถูกจัดขึ้นมาตามกิจกรรมหรือผลประโยชน์ แม้ว่าความเป็นเพื่อนอาจจะพัฒนาขึ้นมาท่ามกลางสมาชิก กลุ่มจะถูกสร้างขึ้นมาโดยสมาชิกที่มีความมุ่งหมาย ข้อต่อรอง หรือความสนใจเหล่านี้อาจจะเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับเป้าหมายขององค์การ¹² นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทได้หลายรูปแบบ ดังนี้

¹² สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546), 744 – 747

1. กลุ่มที่ทำงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (command group) เป็นกลุ่มที่กำหนดโดยผังองค์กร ประกอบด้วยผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขึ้นต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง เป็นรูปแบบหนึ่งของกลุ่มที่เป็นทางการ

2. กลุ่มงาน (task group) เป็นกลุ่มที่กำหนดโดยองค์การซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายเฉพาะเรื่อง บางครั้งอาจกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มที่ทำงานตามหน้าที่ (Command group) และเป็นกลุ่มที่เป็นทางการด้วย

3. กลุ่มสนใจ (interest group) เป็นกลุ่มที่สนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง อาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การก็ได้ เป็นรูปแบบหนึ่งของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

4. กลุ่มมิตรภาพ (friendship group) เป็นกลุ่มสังคมซึ่งเกิดขึ้นภายนอกหรือภายในเวลาทำงานก็ได้ อาจเกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีวัยใกล้เคียงกัน กลุ่มบุคคลที่มีจุดสนใจในสิ่งเดียวกัน กลุ่มบุคคลที่มีอุปนิสัยบางอย่างทำนองเดียวกัน เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่มีความสำคัญมากเนื่องจากปฏิภานได้ตอบต่อกันนั้นเป็นผลจากความใกล้ชิดกันในที่ทำงานหรืออาจเกิดจากการทำงาน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน นั่งรถไปทำงานด้วยกัน ทำงานในแผนกเดียวกัน กลุ่มมิตรภาพจะช่วยให้งานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำงานด้วยความพอใจ ความรัก ความผูกพันและทำงานอย่างมีความสุข¹³

สาเหตุของการรวมกลุ่ม

ในการรวมตัวกันของบุคคลเพื่อเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น มีสาเหตุของการรวมกลุ่มกันดังต่อไปนี้

1. ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (security) การรวมกลุ่มของบุคคลสามารถช่วยลดความรู้สึกไม่ปลอดภัย ลดความรู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง เมื่อเป็นสมาชิกในกลุ่มจะรู้สึกว่าเขาเองเข้มแข็งขึ้นและมีความรู้สึกมั่นคงมากขึ้น

2. ต้องการสถานภาพทางสังคม (status) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือการมอบหมายตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความรู้ความสามารถของสมาชิก ซึ่งแสดงถึงการยอมรับของกลุ่มและสร้างความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม

¹³ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 167 - 168.

3. ต้องการการยกย่องนับถือ (self – esteem) ทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเกิดความรูสึกว่าตนเองมีคุณค่า โดยการได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม

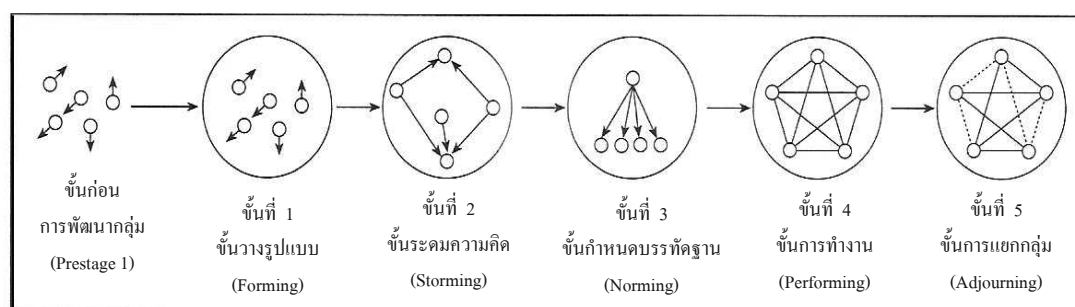
4. ต้องการความรักความผูกพัน (affiliation) กลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการด้านสังคมของบุคคล ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่จะรู้สึกพอใจกับการมีปฏิริยาโต้ตอบกับบุคคลอื่นภายในกลุ่ม และจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกรักพอใจและความผูกพันในกลุ่มขึ้น

5. ต้องการอำนาจ (power) การเป็นสมาชิกในกลุ่มถือว่าได้รับพลังอำนาจโดยการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม เช่น การเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือเป็นสมาชิกในตำแหน่งต่าง ๆ ของกลุ่ม

6. ต้องการบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) คือ บุคคลย่อมต้องการความสำเร็จในชีวิต ถ้าหากให้บุคคลหลาย ๆ คนเข้าไปทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษ บุคคลที่ทำงานนั้นได้สำเร็จจะเป็นผู้ที่มีระดับสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรู้หรือมีอำนาจ ในกรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ในกลุ่มที่เป็นทางการ¹⁴

ขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม

ขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม (stages of group development) กลุ่มมีวิวัฒนาการที่เป็นขั้นตอน โดยมีรูปแบบการพัฒนาเป็น 5 ลำดับขั้น ดังรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนของการพัฒนากลุ่ม (stages of group development)

ที่มา : Fred Luthans, Organizational Behavior : An Evidence - Based Approach, 12th ed.

(Singapore : The McGraw-Hill Companies, 2011), 342.

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 168.

ขั้นที่ 1 ขั้นวางรูปแบบ (forming) เริ่มแรกในขั้นนี้สังเกตได้จากความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่สับสน สมาชิกในกลุ่มไม่มั่นใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ภาระงานหรือความเป็นผู้นำของกลุ่ม

ขั้นที่ 2 ขั้นระดมความคิด (storming) ขั้นนี้เป็นการพัฒนาขึ้นตามระยะเวลา โดยมีความขัดแย้งและการเผชิญหน้าเกิดขึ้น (อาจจะพิจารณาได้จากความไม่เห็นด้วยและความขัดแย้งระหว่างสมาชิกเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในกลุ่ม)

ขั้นที่ 3 ขั้นการกำหนดบรรทัดฐาน (norming) ในตอนท้ายของขั้นนี้สมาชิกจะร่วมมือกัน เกิดความรู้สึกว่าเป็น “พวกเรา” มีการรวมตัวกัน มีเอกลักษณ์ของกลุ่ม และสมาชิกมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน

ขั้นที่ 4 ขั้นการดำเนินงาน (performing) ในขั้นตอนนี้กลุ่มจะมีการปฏิบัติหน้าที่กันอย่างเต็มที่และทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตามบรรทัดฐานที่ยอมรับร่วมกันของกลุ่ม

ขั้นที่ 5 ขั้นการแยกกลุ่ม (adjourning) แสดงถึงจุดสิ้นสุดของกลุ่ม ซึ่งไม่มีความคงทนถาวร เมื่อโครงการหรือภาระงานที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงประสบความสำเร็จแล้ว กลุ่มจะสลายไปหรือมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นอีกครั้ง¹⁵

จากประสบการณ์ในการทำงานกลุ่ม พบว่า สมาชิกของกลุ่มจะเป็นผู้เลือกหรือมีการมอบหมายงานเมื่อพบกันครั้งแรก เป็นการทดลองเพื่อประเมินถึงสิ่งที่กลุ่มต้องทำและวิธีการที่จะทำสิ่งนั้น ประเด็นคือ ข้อตกลงกันในเรื่องลักษณะของงาน ผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลา ความคาดหวังโดยทั่วไปคือการก่อตั้งกลุ่ม การยอมรับจากสมาชิก สิ่งที่คาดหวังและความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ทำ¹⁶

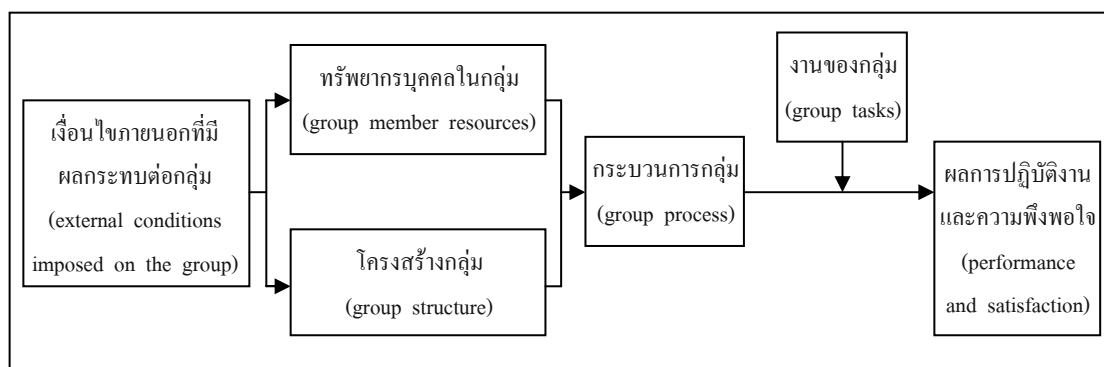
พฤติกรรมกลุ่มงาน (work group behavior)

การทำงานของกลุ่มต่าง ๆ ประสบความสำเร็จมากน้อยแตกต่างกัน อาจเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนอธิบายได้ยาก แต่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย เช่น ระดับความสามารถของ

¹⁵ Fred Luthans, Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach, 12th ed. (Singapore : The McGraw-Hill Companies, 2011), 342.

¹⁶ Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 456.

สมาชิกของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน ขนาดของกลุ่มแตกต่างกัน ระดับของความขัดแย้งภายในกลุ่มแตกต่างกัน และระดับแรงกดดันภายในกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติตามมีความแตกต่างกัน อธิบายได้ด้วยแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 แบบจำลองพฤติกรรมกลุ่มงาน (Work Group Behavior Model)

ที่มา : Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 457.

จากแผนภูมิที่ 4 อธิบายแบบจำลองพฤติกรรมกลุ่มงาน ได้ดังนี้

1. เงื่อนไขภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลุ่ม (external conditions imposed on the group) ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร อำนาจ ความสัมพันธ์ กฎระเบียบและการควบคุม ทรัพยากร มาตรการของนายจ้าง ระบบค่าตอบแทนและวัฒนธรรมองค์กร

2. ทรัพยากรบุคคลในกลุ่ม (group member resources) ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับสิ่งที่สมาชิกมอบให้กลุ่ม ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและลักษณะบุคลิกภาพ ความรู้และความสามารถในการทำงานเป็นตัววัดความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิก

3. โครงสร้างกลุ่ม (group structure) ประกอบด้วย บทบาทของสมาชิก บรรทัดฐาน การปฏิบัติตามสถานภาพ ขนาดของกลุ่ม การรวมตัวกันของกลุ่มและภาวะผู้นำของกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่มยังรวมถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งพิจารณาได้จากการตัดสินใจและทัศนคติของสมาชิก และสถานภาพ หมายถึง ชื่อเสียงและตำแหน่งที่ได้รับในกลุ่ม

4. กระบวนการกลุ่ม (group process) คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กระบวนการตัดสินใจ พลังในการขับเคลื่อน ความขัดแย้งและความชอบของสมาชิกในกลุ่ม

5. งานของกลุ่ม (group tasks) หมายถึง ลักษณะของงานที่กลุ่มจะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ (performance and satisfaction) ของสมาชิกของกลุ่มโดยตรง เช่นลักษณะงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือไม่มีความเป็นอิสระจะต้องเกี่ยวข้องหรือขึ้นอยู่กับงานของหน่วยงานอื่นย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน

6. ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ (performance and satisfaction) โครงสร้างของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยตัวแปรที่โดดเด่นคือ การรับรู้บทบาท บรรทัดฐาน ความแตกต่างในด้านสถานภาพ ขนาดของกลุ่มและการรวมกลุ่มกันของสมาชิก โดยการรับรู้บทบาทและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกและมีบรรทัดฐานเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมต่ำจะมีส่วนร่วมในกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำ¹⁷

องค์ประกอบคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล

กลุ่มที่มีประสิทธิผล (group effectiveness) คือเป้าหมายสูงสุดของการทำกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มจะมีประสิทธิผลเมื่อเกิดความพึงพอใจใน 3 ด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. ผลผลิต (production output) สินค้าของกลุ่มงานจะต้องได้มาตรฐานทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้

2. ความพึงพอใจของสมาชิก (member satisfaction) การเป็นสมาชิกในกลุ่ม จะต้องให้ทั้งความพึงพอใจในระยะสั้นและการเจริญเติบโตและการพัฒนาในระยะยาว

3. ความสามารถในการสร้างความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง (capacity for continued cooperation) ในกระบวนการระหว่างบุคคลนั้น กลุ่มต้องคำนึงถึงความสมบูรณ์ของงานซึ่งควรจรรักษาระดับหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานด้วย กลุ่มที่ไม่มีความร่วมมือกันจะไม่สามารถอยู่ได้¹⁸ นอกจากนี้ กลุ่มที่มีประสิทธิผลควรเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

1. หน้าที่งานของสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม ควรจะปฏิบัติต่อกันในลักษณะเป็นทีมงานที่ดี

¹⁷ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 457 - 468.

¹⁸ John A. Wagner and John R. Hollenbeck, Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, 5th ed. (United States of America : South – Western Thomson, 2005), 252.

2. สมาชิกภายในกลุ่มควรจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรมของกลุ่ม
3. เป้าหมายของกลุ่มควรจะต้องมีความชัดเจนและร่วมกันพัฒนาขึ้นมาภายในกลุ่ม
4. ทุกกลุ่มควรมีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อช่วยให้ทำงานที่เป็นเป้าหมายของกลุ่มบรรลุผล
5. สมาชิกแต่ละคนควรจะมีส่วนช่วยในการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทำประโยชน์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม¹⁹ และมีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน คือ 1) ภาระงาน : ทำอย่างไรให้สมาชิกในกลุ่มทำงานไปด้วยกันได้ 2) ผลลัพธ์ : ทำอย่างไรผลงานของกลุ่มจึงจะได้รับรางวัล และ 3) อำนาจ : สมาชิกเชื่อว่ากลุ่มมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของกลุ่มงาน (work group effectiveness) ยังอาจได้รับอิทธิพลจากเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ ประกอบด้วย 1) การรวบรวมและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร 2) ภาระงานที่สำคัญ และ 3) การมอบหมายงาน²⁰

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (characteristics of effective work group) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้กลุ่มงานเกิดเอกลักษณ์และประสิทธิผล โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามหลักการออกแบบงาน มีการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน กำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่า มีความสำคัญและมีแรงจูงใจภายในสูง มีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกขยันและมุ่งมั่นในการทำงาน โดยกลุ่มงานให้โอกาสในตัดสินใจปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้สึกมีอำนาจ (a feeling of empowerment) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อว่าตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร เมื่อทีมงานที่ได้รับการมอบหมายอำนาจจะมีประสบการณ์ 4 ด้าน คือ ด้านอำนาจหน้าที่ (potency) ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ (meaningfulness) ด้านมีความอิสระ (autonomy) และด้าน

¹⁹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, 2546), 33 - 34.

²⁰ Fred Luthans, Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach, 12th ed. (Singapore : The McGraw-Hill Companies, 2011), 346 - 347.

ผลกระทบ (impact) โดยประสบการณ์ด้านอำนาจหน้าที่ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงานและมองว่าเป้าหมายของพวกเขามีคุณค่า และมีความสำคัญ ด้านความมีอิสระ หมายถึง อิสระในการตัดสินใจและการควบคุม ด้านผลกระทบ หมายถึง สมาชิกเห็นผลกระทบของงานของพวกเขามีต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน

3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks and rewards) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะที่สมาชิกของกลุ่มมีความพึ่งพาอาศัยกัน กลุ่มลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นว่าความพึ่งพาอาศัยกันในภาระงานของสมาชิกโดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของส่วนรวม ข้อมูลย้อนกลับและรางวัลหรือสิ่งตอบแทนของตัวบุคคล ควรนำมาเชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่ม เพื่อผลักดันส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

4. องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) ความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ด้านความรู้ ด้านการศึกษาของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มงานนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง กลุ่มงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะได้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมก็สามารถช่วยเพิ่มความสร้างสรรค์ในการทำงานได้ด้วยมุมมองใหม่ ๆ อย่างไรก็ดี สมาชิกทุกคนของกลุ่มทำงานมีความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน จึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้ เช่น การปรึกษาวิธีทำงานหรือการพูดคุยเกี่ยวกับครอบครัว

กลุ่มงานควรมีขนาดกลุ่มใหญ่เพียงพอที่จะทำงานให้เสร็จ แต่ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ จำนวนสมาชิกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความสับสนและขาดความคล่องตัวในการประสานงาน และกลุ่มขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะขาดความสามัคคี ดังนั้นทีมงานแบบข้ามหน่วยงาน คณะทำงาน คณะกรรมการและทีมงานต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อมีจำนวนสมาชิก 7 - 10 คน อีกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลุ่ม คือคุณภาพของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกที่ฉลาด มีบุคลิกภาพสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและการยอมรับจากองค์กร

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กลุ่มทำงานจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง มีความสามารถในการใช้อารมณ์ของกลุ่มได้ในเชิงสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม แนวทางปฏิบัติในกลุ่มที่ส่งเสริม

ความเชื่อใจ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่มส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มด้วย แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจกันมากเกินไปปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้คือ พวกเขาจะไม่ตรวจสอบการทำงานของกันและกัน และอาจมองข้ามข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม²¹ องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การตระหนักในตนเอง (self - awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ขั้นของตนเอง เข้าใจในแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเข้าใจในจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

2. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self - regulation) เป็นความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนได้ สามารถที่จะคิดให้เหมาะสมก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป โดยมนุษย์ที่มีความสามารถในการจัดการดูแลตนเองได้เป็นอย่างดี จะต้องมีความสมบัตินี้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้

2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self - control) มีวิธีการจัดการกับอารมณ์ที่วุ่นวายสับสนและแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นในตนเอง สามารถเปลี่ยนอารมณ์ดังกล่าวไปในทางที่ให้เกิดประโยชน์ มีความสงบนิ่ง มีความคิดปลอดโปร่งภายใต้ความกดดันสูง หรือเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต เป็นผู้ที่ใจดีนิ่ง แน่วแน่ ไม่หวั่นไหวใด ๆ แม้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากยุ่งยากเป็นอย่างยิ่งก็ตาม

2.2 มีความโปร่งใส (transparency) มีค่านิยมที่ดีในการดำรงชีวิต (เสียสละ ประหยัด สมถะ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ฯลฯ) และดำรงชีวิตตามค่านิยม ความโปร่งใสในที่นี้คือสามารถเปิดเผยความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนให้ผู้อื่นเห็นได้อย่างชัดเจน รวมทั้งกล้าหาญที่จะเผชิญหน้า รับมือกับการกระทำอันไร้จรรยาบรรณของบุคคลอื่นที่รุกรานสิทธิล่วงล้ำหน้าที่ หรือละเมิดสิทธิของตนไป โดยไม่แสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็น

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) สามารถจัดสรรและปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการหลายประการ โดยไม่หลงลืมสิ่งที่ตนเองให้ความสนใจหรือพลังที่ใช้ในการทำงาน และไม่ลำบากใจที่จะเผชิญกับความคลุมเครือไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความยืดหยุ่นสูงยิ่งในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ มีความคล่องแคล่วว่องไวในการปรับตัวได้อย่างไหลลื่น และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองได้ กล้ารับมือและเผชิญกับความจริงใหม่ ๆ ได้เสมอ

²¹ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 454 – 456.

2.4 มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูงมาก เมื่อทำสิ่งใดแล้ว จะพยายามกระทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ให้ได้ตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีพลังสัมฤทธิ์สูงมาก มีความเข้มแข็งทั้งกายและจิต เรียนรู้งานรวดเร็ว ทำงานได้ต่อเนื่องยาวนานและมักจะสามารถสูงในการแสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานให้สำเร็จได้อย่างสะดวกและรวดเร็วเสมอ

2.5 มีความคิดริเริ่ม (initiative) มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ได้เร็วกว่าและมากกว่าผู้อื่น ไม่ลังเลที่จะกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรค ข้อขัดขวางต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความล่าช้าหรือแม้กระทั่งจะต้องกระทำการบางสิ่งบางอย่างนอกกฎเกณฑ์

2.6 การมองโลกในแง่ดี (optimism) และมีอารมณ์ขัน (humour) การรู้จักมองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก ที่เรียกว่า Positive Mental Attitude : PMA ทำให้ตนเองมีความสุขเนื่องจากมองเห็นแต่สิ่งดี ๆ สวย ๆ งาม ๆ รู้สึกลดทอนต่อสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่รู้สึกขุ่นเคืองหรือรำคาญใจต่อสิ่งใดโดยง่าย การมีอารมณ์ขันอยู่เสมอ ทำให้จิตใจสดชื่นแจ่มใสเบิกบานอยู่เป็นนิตย์ เมื่омองโลกในแง่ดีมีอารมณ์ขันเป็นประจำ ทำให้ชีวิตยืนยาวมีความสุข เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจและมีความสุขที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

3. มีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงาน มีพลัง มีความมุ่งมั่นไม่ทอดง่าย ๆ เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีใช่แค่เพื่อเงินหรือสถานภาพตำแหน่งเท่านั้น แต่เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่านั้น เช่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ เป็นต้น

4. มีความเห็นใจผู้อื่น (empathy) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจในภาวะอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะที่จะปฏิบัติหรือตอบสนองให้เหมาะสมกับภาวะอารมณ์ของบุคคลนั้น ๆ

5. มีทักษะทางสังคม (social skill) เป็นความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีศิลปะในการเข้ากับคนอื่น ๆ ได้²²

6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของกลุ่มงาน คือ การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กร โดยการสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่กลุ่มงาน การจัดหาเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสม การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการให้รางวัลต่าง ๆ เป็นต้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่ช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเนื้อหาในการอบรมโดยมาก

²² สุพานี สฤณภูวนิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), 48 – 49.

เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและปรัชญาการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเชิงบริหาร เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากร เชื่อกันว่ากลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มนั้น ๆ ความเชื่อว่าการกลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณของกลุ่มและความสามารถของกลุ่ม นอกจากนี้กระบวนการทางสังคมในกลุ่ม การช่วยเหลือกันในกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่ม สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มได้ การแบ่งเบาภาระงานเป็นอีกลักษณะหนึ่งของกระบวนการภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและการร่วมมือภายในกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานด้วย ดังนั้น กระบวนการกลุ่มเหล่านี้ร่วมกันสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่ม ถ้าปราศจากกระบวนการกลุ่มที่ดี กลุ่มนี้ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

8. ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) กลุ่มที่ได้รับการไว้วางใจว่าจะปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน จะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีกว่าทีมอื่น ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นการทำเพื่อให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ แม้ว่าการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานจะเป็นการทำงานซ้ำ ๆ เหมือนงานประจำ แต่ปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้หากผู้ปฏิบัติงานละเลย เช่น กลุ่มทำงานอาจต้องทำงานซ้ำใหม่ หากผู้ปฏิบัติงานละเลยที่จะสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ไว้แล้ว คอมพิวเตอร์ติดไวรัส

9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers, and the environment) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานก็คือความคุ้นเคย ซึ่งรวมถึง ข้อมูลของสมาชิกของกลุ่มทำงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ความคุ้นเคยเหล่านี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของกลุ่ม²³

²³ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009), 457 – 458.

เทคนิคในการตัดสินใจโดยกลุ่ม (group decision – making techniques)

รูปแบบการตัดสินใจโดยกลุ่มที่แพร่หลายมี 5 วิธี ดังนี้

1. กลุ่มปฏิภิกิริยา (interacting group) มีลักษณะความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดสนิทสนมกัน ในการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความคิดกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มปฏิภิกิริยา เพราะมักจะมีการกดดันจากสมาชิกแต่ละคนให้ไปสู่ความคิดเห็นที่คล้อยตามกัน การระดมความคิด วิธีตัดสินใจโดยใช้นอมินัลเทคนิค (nominal group technique) เคลฟเทคนิคและการประชุมโดยใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในลักษณะเฉพาะที่ทำงานเป็นประเพณีของกลุ่มปฏิภิกิริยา

2. การระดมความคิด (brainstorming) เป็นการใช้กระบวนการของความคิดให้เป็นประโยชน์ โดยจะกระตุ้นให้เกิดทางเลือกต่าง ๆ และจะมีการวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น ในช่วงที่มีการระดมความคิดจะใช้คนประมาณ 6 - 12 คนนั่งล้อมโต๊ะเป็นวงกลม หัวหน้ากลุ่มจะตั้งหัวข้อของปัญหาขึ้นมาอย่างชัดเจนเพื่อสมาชิกทุกคนจะได้เข้าใจ สมาชิกอภิปรายและวิเคราะห์ในภายหลัง การระดมความคิดเป็นกระบวนการสำหรับการทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ

3. วิธีการตัดสินใจด้วยกลุ่มโดยใช้นอมินัลเทคนิค (nominal group technique) เป็นการอภิปรายกลุ่มแล้วทำการออกเสียงเพื่อให้บรรลุการตัดสินใจที่เหมาะสม ในกรณีนี้ปัญหาจะถูกนำเสนอและจะมีการดำเนินการต่อไปดังนี้ คือ

3.1 สมาชิกในกลุ่มจะมีการอภิปรายโดยให้แต่ละคนแสดงความคิดที่มีต่อปัญหาอย่างอิสระโดยเขียนใส่กระดาษไว้ก่อน

3.2 ให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดหนึ่งความคิดต่อที่ประชุมกลุ่มวนกันไปรอบโต๊ะ จนกระทั่งความคิดทั้งหมดได้ถูกนำเสนอและจดบันทึกไว้บนกระดานไวท์บอร์ด

3.3 กลุ่มเริ่มอภิปรายความคิดเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดและประเมินผลความคิด

3.4 สมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะจัดลำดับความคิดจากเหมาะสมมากไปหาน้อยอย่างอิสระและตัดสินใจครั้งสุดท้ายว่าความคิดใดที่มีการจัดลำดับสูงที่สุด

4. เคลฟเทคนิค (delphi technique) เป็นวิธีการสำรวจโดยการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกเกี่ยวกับปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยจะไม่มี การเผชิญหน้ากัน ใช้ในการคาดการณ์พยากรณ์การแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์ความคิดโดยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาโครงร่างของข้อมูล ความคิด หรือผลลัพธ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต่อไปนี้จะเป็นวิธีการของเคลฟเทคนิค

4.1 กำหนดหัวข้อสำหรับสมาชิก แล้วสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกรอบที่ 1

4.2 รวบรวมความคิดจากผู้เข้าร่วมตัดสินใจ แล้วสำรวจความคิดเห็นของสมาชิก
รอบที่ 2

4.3 มีการรวบรวมข้อมูลอีกครั้งและกระจายข้อมูล ผลการตอบจะแจ้งให้ทราบ
และติดตามผลในอนาคต

4.4 การรวบรวมขั้นสุดท้ายแล้วสำรวจความคิดเห็นอีกครั้งเพื่อความเป็นเอกฉันท์

5. การประชุมแบบใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (electronic meeting) วิธีการตัดสินใจ
กลุ่มที่เกิดขึ้นใหม่ที่สุดเป็นการผสมผสานวิธีการปรับปรุงการตัดสินใจกลุ่มกับเทคนิค
คอมพิวเตอร์²⁴

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ากลุ่มงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร
จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มในการปฏิบัติงานและพัฒนาความสัมพันธ์
ระหว่างกันภายในกลุ่มงานของตน เพื่อให้กลุ่มงานมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้ โดยสมาชิกในกลุ่มเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ความต้องการของบุคลากร

นอกจากกลุ่มงานจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังสามารถ
ตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรได้ด้วย จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร
ที่ปรารถนาจะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มงาน เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น
ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลงานของ
กลุ่มมีประสิทธิภาพและเป็นกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล เพราะความสำเร็จจากการปฏิบัติงานเป็น
ส่วนหนึ่งของความสำเร็จในชีวิตของบุคคล

ความหมายของความต้องการ

ต้องการ หมายถึง อยากได้ ใครก็ได้ ประสงค์²⁵ ความต้องการ (need) คือความขาดแคลน
ของบุคคล เช่น บุคคลอาจจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำท่ายมากขึ้น รายได้และสวัสดิการ

²⁴ ชนวนรรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนจักรการพิมพ์
จำกัด, 2550), 178 - 180.

²⁵ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ม.ป.ท.ม., ม.ป.ป.), 436.

ที่สูงขึ้นหรือความเคารพและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการที่นำทางการตัดสินใจของบุคคล เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการดำเนินการกระทำบางอย่าง²⁶ เป็นความปรารถนาหรือความจำเป็นสำหรับสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิตและสวัสดิการที่ควรจะได้รับ²⁷

กล่าวโดยสรุป ความต้องการ (need) คือ ความขาดแคลน ความปรารถนาหรือความจำเป็นของบุคคล สำหรับสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิตและสวัสดิการที่ควรจะได้รับ ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการด้วยการกระทำบางสิ่งบางอย่าง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ

ทฤษฎีความต้องการ ใช้เพื่ออธิบายการจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลิกหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทฤษฎีนี้ประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์บุคลิกภาพและแต่ไม่ได้ใช้เพื่ออธิบายความเจ็บป่วยอย่างเช่นวิชาจิตวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Need Theory) ทฤษฎีนี้ใช้บุคลิกภาพของบุคคลเป็นพื้นฐานในการอธิบายบทบาทของความ ต้องการสำหรับการตัดสินใจเรื่องพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) และทฤษฎี E.R.G. ที่ใช้อธิบายบทบาทของความ ต้องการ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory) ทฤษฎีนี้ใช้อธิบายการพัฒนาความต้องการและบทบาทของความ ต้องการสามด้านในสถานการณ์และพฤติกรรม²⁸

²⁶ วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพ ฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 148 - 149.

²⁷ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Essentials of Contemporary Management, 2nd ed. (New York : The McGraw-Hill Companies. Inc., 2007), 329.

²⁸ Henry A. Murray, cited by Joseph E. Champoux, Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 150.

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Need Theory)

เมอร์เรย์ (Murray) และเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ใช้เวลาหลายปีในการศึกษาบุคลิกภาพของมนุษย์ การวิจัยของพวกเขาใช้การสัมภาษณ์แบบสอบถามและการศึกษาเชิงลึกแบบคลินิก พวกเขากำหนดข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับความเป็นอยู่และพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีนี้มีมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ว่าจะมีการปรับตัวเมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลโดยตรงจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ปัจจัยภายในตัวบุคคล (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอกบุคคลด้านสภาพแวดล้อม มีผลกับพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์เริ่มเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกและจากประสบการณ์ แต่พวกเขายังมีอคติเกี่ยวกับมุมมองในอนาคต

แนวความคิดเรื่องความต้องการเป็นพื้นฐานในการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ของเมอร์เรย์ (Murray) ความต้องการเป็นแนวความคิดในการอธิบายความแตกต่างที่เด่นชัดในพฤติกรรมที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกันของบุคคลดังกล่าวของ เมอร์เรย์ (Murray) ที่ว่าสิ่งที่พวกเราสามารถสังเกตได้โดยตรงจากทั้งสิ่งเร้าและปฏิกิริยาตอบสนอง ความต้องการเป็นความเชื่อมโยงที่มองไม่เห็น ซึ่งอาจจะจินตนาการว่ามีกรรมสิทธิ์ในสิ่งนั้นหรือสามารถเข้าใจพฤติกรรมได้จากการสังเกตความต้องการของพวกเขา ทฤษฎีนี้จำแนกความต้องการของบุคคลออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (physical needs) เป็นความพึงพอใจขั้นพื้นฐานของระบบในร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร อากาศและน้ำ
2. ความต้องการด้านจิตใจ (psychological needs) มุ่งความสนใจไปที่อารมณ์และความพึงพอใจ เช่น ความต้องการการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและความต้องการบรรลุเป้าหมายที่มีความยากเป็นสิ่งที่ท้าทาย

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Need Theory) ในองค์การ ทฤษฎีของเมอร์เรย์ (Murray) ใช้เพื่ออธิบายพฤติกรรมโดยทั่วไปของมนุษย์ ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นในองค์การ ความต้องการสามารถบ่งบอกถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ผู้จัดการขององค์การสามารถควบคุมเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล ด้วยการทำความเข้าใจปฏิกิริยาย้อนกลับของบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจพฤติกรรมของคนที่มีอิทธิพลต่อองค์การ²⁹

²⁹ Henry A. Murray, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 145.

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow) เป็นนักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาระงุงใจโดยให้ความสำคัญกับจิตวิทยาและความต้องการระหว่างบุคคล และมีการศึกษาความต้องการทางด้านร่างกายและความจำเป็นทางเศรษฐกิจเพิ่มเติม³⁰ โดยมีความเชื่อว่าทฤษฎีโดยทั่วไปศึกษาแรงงุงใจของมนุษย์โดยเปรียบเทียบสิ่งที่ค้นพบจากบุคคลกลุ่มหนึ่งกับบุคคลทั้งหมด เป็นความหวังที่อยากที่จะเข้าใจเงื่อนไขอันซับซ้อนของมนุษย์ จากการพิจารณาพฤติกรรมการตอบสนองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมทั้งหมดสามารถสังเกตแรงงุงใจที่เกิดขึ้นได้เป็นลำดับขั้น มาสโลว์ (Maslow) มีความเชื่อว่าจะทำการศึกษาระงุงใจของมนุษย์ได้ดีหากศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่าศึกษาจากพฤติกรรมของสัตว์ จากการศึกษาของเขานำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าความต้องการของมนุษย์สามารถทำความเข้าใจได้ในรูปของลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) โดยความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะต้องได้รับการสนองและเกิดความพึงพอใจก่อนจึงจะไปสู่ความต้องการในลำดับขั้นถัดไป³¹ มาสโลว์ (Maslow) ยังกล่าวอีกว่าความต้องการของมนุษย์จะไม่มีทางได้รับความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์แบบ แม้ว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นหนึ่งแล้วแต่ยังมีความต้องการด้านอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในเวลาเดียวกัน³² และบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นแรกก่อนจึงจะบรรลุความต้องการในลำดับขั้นถัดไปได้³³ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ลำดับขั้นเรียงจากต่ำไปสูงสุด ดังนี้

³⁰ Abraham H. Maslow, cited by Joseph E. Champoux, Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 151 - 153.

³¹ Abraham H. Maslow, cited by Herbert L. Petri, Motivation : Theory and Research (Wadsworth Publishing Company : California, 1981), 301 - 302.

³² Abraham H. Maslow, cited by Angelo Kinicki and Brian K. Williams, Management : a Practical Introduction (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2003), 380.

³³ Abraham H. Maslow, cited by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 483 - 484.



แผนภูมิที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ที่มา : Abraham H. Maslow, cited by Angelo Kinicki and Brian K. Williams,

Management : a Practical Introduction (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2003), 381.

จากแผนภูมิที่ 5 อธิบายลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ได้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องดื่ม ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความปลอดภัยและการป้องกันการคุกคามทางร่างกายและอารมณ์ความรู้สึก

3. ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการความรัก ความเมตตา ความสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับและมีมิตรภาพจากคนในสังคม

4. ความต้องการการนับถือตน (esteem needs) ประกอบด้วยความต้องการที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น ความนับถือตน ความเป็นอิสระและความสำเร็จ และความต้องการที่เป็นปัจจัยภายใน เช่น สถานภาพ การยอมรับและการเอาใจใส่

5. ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (self - actualization needs) คือ ความต้องการความก้าวหน้า การบรรลุผลในสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง³⁴ และผู้บริหารองค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

และการจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์การ

ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์		การจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลโดยองค์การ
ความสำเร็จในชีวิต (self – actualization)	ความเจริญเติบโต (growth) ความก้าวหน้า (advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)	ความท้าทาย (challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)
การยกย่อง (esteem)	การยกย่อง (self - esteem) ความภาคภูมิใจ (prestige) สถานภาพ (status)	การยกย่อง (self - esteem) ตำแหน่ง (title) สถานะ (status)
สังคม (social)	ความรัก (love) ความรู้สึกที่ดี (affection) การยอมรับ (sense of belonging)	ทีมงาน (teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (friendly management)
ความปลอดภัย (safety)	ความปลอดภัย (safety) ความมั่นคง (advancement) เสถียรภาพ (stability)	ความมั่นคงในงาน (job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (safety on the job)
ร่างกาย (physiological)	อาหาร (food) น้ำ (water) ที่อยู่อาศัย (shelter)	ความร้อน (heat) อากาศ (air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (adequate pay)

ที่มา : บุปผิณี ชี แอล และคณะ อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 135.

³⁴ Abraham H. Maslow, cited by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 483 - 484.

จากทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) สรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกันในการทำงาน โดยมีแรงจูงใจจากสถานที่ทำงาน ผู้จัดการจะต้องทราบถึงความต้องการของพนักงานที่จะได้รับจากองค์กร และจะมั่นใจได้ว่าพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวเมื่อพวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร³⁵

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland) และคณะได้ทำการศึกษาบทบาทของความต้องการความสำเร็จ (the need for achievement - nAch) ความต้องการอำนาจ (the need for power - nPow) และความต้องการความสัมพันธ์ (the need for affiliation - nAff) ในการตัดสินใจพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมของบุคคลเช่นเดียวกับทฤษฎีของเมอร์เรย์ (Murray's Theory) ความต้องการทั้ง 3 ด้าน มาจากความแตกต่างในด้านพฤติกรรมของบุคคล³⁶ แมคเคลแลนด์ (McClelland) สรุปความต้องการออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (the need for achievement - nAch) เกี่ยวข้องกับประเด็นของความเชี่ยวชาญ การแข่งขัน เป้าหมายที่ท้าทาย ความมุ่งมั่นและการเอาชนะสิ่งที่ยาก บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะแสวงหาผลงานอันยอดเยี่ยม สนุกสนานกับงานที่มีความยาก เป้าหมายที่ท้าทายและการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน แมคเคลแลนด์ (McClelland) พบว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนที่มีความต้องการในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ และพวกเขาจะมีแรงจูงใจต่อความสำเร็จที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) พวกเขาจะตั้งเป้าหมายที่มีความยากในระดับปานกลาง 2) พวกเขาชอบที่จะได้รับผลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) พวกเขาไม่ชอบปัจจัยรบกวนจากเหตุการณ์ภายนอกหรือจากบุคคลที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพวกเขา พวกเขาอาจจะทำงานคนเดียวหรือ

³⁵ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Essentials of Contemporary Management, 2nd ed. (New York : The McGraw-Hill Companies. Inc., 2007), 330 - 331.

³⁶ David C. McClelland, cited by Joseph E. Champoux, Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 157.

ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามลักษณะของงาน คนที่ประสบความสำเร็จสูงชอบที่จะทำให้เกิดผลดีจากการปฏิบัติงานและพวกเขาจะพัฒนาประสิทธิภาพและสมรรถนะโดยใช้ความพยายาม³⁷

จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แสดงถึงคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการความสำเร็จ (achievement) สูงดังนี้

1. มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่เกี่ยงงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้โดยวิธีใดหรืออย่างไร ดังนั้นคนประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวแทนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้างานนั้นต้องการความร่วมมือจากคนหลาย ๆ คน เขาก็มีแนวโน้มที่จะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่าความเป็นมิตรหรือเป็นพรรคพวกกัน

2. บุคคลประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จ เลือกงานที่ยากแบบปานกลาง

3. บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง ชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้นที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักจะเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า³⁸

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (the need for affiliation - nAff) แมคเคลแลนด์ (McClelland) มีความเชื่อว่ามนุษย์มีความปรารถนาที่จะรักษารูปแบบและความคงทนของความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานวิจัยนี้สนับสนุนทั้งชีวิตส่วนตัวของบุคคลและชีวิตในการทำงาน คนที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเข้าร่วมกับกลุ่มและต้องการความรัก ความต้องการส่วนบุคคลที่สูงในด้านนี้ไม่มีต่อผู้จัดการหรือผู้นำ เพราะว่าพวกเขาต้องใช้เวลา

³⁷ David C. McClelland, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 148 - 149.

³⁸ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 169 - 170.

ส่วนใหญ่ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและไม่ได้ใส่ใจในสิ่งที่ไม่ชอบ³⁹ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้คำจำกัดความว่าเป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ (Maslow) แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงไว้ดังนี้

1. เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่น หรือให้กำลังใจ

2. เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่น ได้โดยเฉพาอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้จะได้รับความกดดันก็ยอม

3. เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจัง กล่าวคือเป็นคนที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น

ความต้องการความสัมพันธ์จะเกี่ยวพันกับความต้องการความชอบและการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะมีลักษณะ ดังนี้

- พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

- อยากจะให้บุคคลอื่นชอบ

- สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น

- แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

บุคคลที่มีความต้องการในด้านนี้มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่นและจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้⁴⁰

³⁹ David C. McClelland, cited by Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 6th ed. (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004), 265 - 266.

⁴⁰ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพ ฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 170 - 171.

3. ความต้องการอำนาจ (the need for power - nPow) เกี่ยวข้องกับความปรารถนาที่จะมีผลกระทบกับผู้อื่น มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เปลี่ยนแปลงบุคคลหรือเหตุการณ์และทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชีวิต ความต้องการอำนาจเป็นเรื่องระหว่างบุคคล เพราะว่ามันมีอิทธิพลต่อผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะชอบควบคุมบุคคลหรือเหตุการณ์ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะมีลักษณะของการเป็นผู้จัดการที่ดีที่สุด โดยเฉพาะความต้องการมีอำนาจในสังคม ผู้จัดการเหล่านี้ยังมีความปรารถนาเกี่ยวกับสิ่งอื่น ๆ อีก เช่น มีความสนใจในเป้าหมายขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะสร้างประโยชน์ในสังคมและองค์กร มักจะเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงเร็วกว่าเพื่อนรุ่นเดียวกัน⁴¹

สะท้อนกลับความปรารถนาที่จะมีอิทธิพล การสอนหรือสนับสนุนให้บรรลุผล คนที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะชอบทำงานและมีความสนใจในการฝึกฝนและการนับถือตนเอง มีมุมมองทั้งด้านบวกและด้านลบสำหรับความต้องการในด้านนี้ ในด้านลบ อำนาจ หมายถึง ถ้าฉันชนะ คุณต้องแพ้ ในทางตรงกันข้าม อำนาจจะเป็นการสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่มและช่วยให้พนักงานมั่นใจในความสามารถของตน เพราะว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีอิทธิพลในทางบวกต่อผู้อื่น แมกเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวว่า ผู้จัดการระดับสูงจะมีความต้องการอำนาจสูงและมีความต้องการความสัมพันธ์ต่ำ และเขาเชื่อว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงไม่เหมาะที่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการระดับสูง⁴² คนที่มีความต้องการอำนาจสูง จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยตรง
2. มีความปรารถนาที่จะมีกิจกรรมในการควบคุมเหนือผู้อื่น
3. มีความสนใจในการรักษาสัมพันธภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม

นอกจากนั้น ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนาจากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
2. ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

⁴¹ David C. McClelland, cited by James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges, 7th ed. (China : China Translation & Printing Services Limited, 2011), 149.

⁴² David C. McClelland, cited by Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 6th ed. (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004), 267.

บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงนั้น เป็นบุคคลที่ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่จะแสดงถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัว มากกว่าที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลให้บางครั้งเป้าหมายขององค์กรถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจองค์กรสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลเช่นนี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม⁴³

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory) สำหรับผู้บริหาร รูปแบบการจูงใจที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในบริษัทขนาดเล็ก คือการจูงใจด้านความสำเร็จ ส่วนในบริษัทขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการอำนาจและความผูกพันในระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับปานกลางและระดับล่างจะมีการจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารระดับสูง⁴⁴ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูงว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูงและจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของเขาเกินไป และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วยเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและเมื่องานสำเร็จก็จะพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาก็จะได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนได้ตามไปด้วย แต่รางวัล อาทิ เงินนั้นไม่ใช่ความต้องการพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

⁴³ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุตม, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัทธนธัการพิมพ์ จำกัด, 2551), 171 - 172.

⁴⁴ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนธัการพิมพ์ จำกัด, 2550), 142 - 143.

ในขณะเดียวกัน ความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันทั่วทั้งที่⁴⁵ จากผลการวิจัยยังพบว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะใช้เวลาพยายามในการทำงานมากกว่าที่จะยึดถือรางวัลจากความสำเร็จ พวกเขามีความปรารถนาที่จะกระทำในสิ่งที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยทำมาก่อน พวกเขาชอบงานที่มีความรับผิดชอบสูงที่ต้องแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยที่พวกเขาจะพยายามปรับปรุงและสร้างเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายกว่าเดิมและประเด็นที่สำคัญคือ คนที่ต้องการบรรลุความสำเร็จจะหลีกเลี่ยงงานที่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไป ดังนั้น เขาจึงอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่เป็นผู้จัดการที่ดีโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ เพราะเขามุ่งที่ความสำเร็จของตนเอง ซึ่งผู้จัดการที่ดีจะช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขา ผู้จัดการที่ดีมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอำนาจสูงและมีความต้องการความสำเร็จในระดับต่ำ⁴⁶

ทฤษฎี E.R.G. (E.R.G. Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) สนับสนุนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) และปรับเปลี่ยนเป็นทฤษฎี E.R.G. ซึ่งทฤษฎีทั้งสองได้รับการยอมรับในประเด็นที่คล้ายกัน ทฤษฎี E.R.G. อธิบายความต้องการพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ความต้องการการดำรงชีวิต (existence needs - E) เป็นความต้องการของบุคคลด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการด้านนี้ตรงกับความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) และความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อดำรงชีวิตและเพื่อการอยู่รอด เป็นความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายปลอดภัย ซึ่งความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ข้อนี้นี้ได้รวมเอาความต้องการ ขั้นที่ 1 คือ

⁴⁵ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ศิวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 108 – 109.

⁴⁶ David C. McClelland, cited by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007), 486 – 487.

ความต้องการทางร่างกายและขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงของ มาสโลว์ (Maslow) ไว้ด้วยกัน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs - R) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำคัญจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นใน สังคมและสถานภาพทางสังคม จะทำให้พวกเขาได้รับความพึงพอใจ ความต้องการนี้ตรงกับลำดับ ขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเรียกว่าความต้องการทางสังคม (social needs)

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs - G) เป็นความปรารถนาด้าน ความคิดสร้างสรรค์และผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยการใช้ทักษะและการพัฒนา ความสามารถของตนเอง ความต้องการการนับถือ (esteem needs) และความต้องการการค้นพบ สัจจะแห่งตน (self – actualization needs) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) คือ ความต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้าเป็นความต้องการ สูงสุดของคน บุคคลได้มีความคิดสร้างสรรค์สำหรับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้า ต่อไป เป็นความต้องการที่แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้รวมเอาความต้องการในขั้นที่ 4 ความต้องการการนับถือตน (esteem needs) และขั้นที่ 5 ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (needs for self - actualization) เข้าด้วยกัน ความต้องการขั้นนี้จะบ่งบอกถึงความสูงสุดของชีวิต มนุษย์⁴⁷

ตามทฤษฎี E.R.G. ความต้องการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับ การอธิบายของมาสโลว์ (Maslow) ความต้องการในสิ่งที่ไม่พึงพอใจคือแรงจูงใจ ถ้าความต้องการ ทั้งด้านที่ต่ำที่สุดและด้านที่สูงที่สุดเป็นความไม่พึงพอใจเหมือนกัน ความต้องการด้านที่ต่ำสุดจะมี ความสำคัญกับการแสดงพฤติกรรมมากที่สุด นอกจากนี้ทฤษฎี E.R.G. ยังมีจุดที่แตกต่างกันจาก การอธิบายของมาสโลว์ (Maslow) ความพึงพอใจจะนำไปสู่ความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะกลับสู่ความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่า แต่ทฤษฎี E.R.G. บุคคลสามารถบรรลุความพึงพอใจในลำดับขั้นที่สูงกว่าก่อนลำดับขั้นที่ต่ำกว่าได้หรือบรรลุ ความพึงพอใจได้ทั้งสามด้านในเวลาเดียวกัน⁴⁸ สำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นผู้บริหาร สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ดังตารางต่อไปนี้

⁴⁷ Clayton P. Alderfer, cited by Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 155.

⁴⁸ Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio : Thomson Higher Education, 2006), 155 - 157.

ตารางที่ 3 การตอบสนองความต้องการตามทฤษฎี E.R.G. ขององค์การ

ระดับความต้องการ	คำอธิบาย	ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการขององค์การ
ความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า (growth needs - G) (ความต้องการระดับต่ำสุด)	ความต้องการการพัฒนาตนเอง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การสร้างผลผลิต ในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาทักษะและ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และดึงดูดใจด้วยงานที่มี ความสำคัญ
ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs - R) (ความต้องการระดับปานกลาง)	ความต้องการการปฏิสัมพันธ์ ที่ดี การร่วมกัน แสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และการติดต่อสื่อสาร ระหว่างกัน	การสร้างบรรยากาศและ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชา รวมทั้งยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น
ความต้องการการดำรงชีวิต (existence needs - E) (ความต้องการระดับสูงสุด)	ความต้องการพื้นฐาน ของมนุษย์ เช่น ความต้องการ อาหาร น้ำ ชุดปฏิบัติงาน ที่ปลอดภัย ความปลอดภัยและ สภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงานที่ดี	การให้สิ่งที่เป็นต่อพื้นฐาน การดำรงชีวิตของมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานที่ดีและ มีความปลอดภัย

ที่มา : Jennifer M. George and Gareth R. Jones, Organizational Behavior, 3rd ed. (United States of America : Prentice - Hall International, Inc., 2002), 192.

นอกจากนี้ผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้นควรตอบสนองความต้องการการดำรงชีวิตของบุคคลด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น เงินโบนัส สวัสดิการอื่น ๆ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน เช่น มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น และในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้สถานภาพเป็นที่ยอมรับทางสังคม รวมทั้งผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง

ให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้น อันจะเป็นโอกาสในการก้าวไปสู่ความสำเร็จของพนักงาน⁴⁹

สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

การจัดการศึกษาของท้องถิ่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 กำหนดให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิจัดการศึกษาอบรมในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในท้องถิ่นของตนเอง⁵⁰

กระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี พ.ศ. 2545 - 2559 ดังนี้

วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น⁵¹

⁴⁹ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 137 - 138.

⁵⁰ กระทรวงมหาดไทย, การจัดการศึกษาท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2547), 3 - 4.

⁵¹ กระทรวงมหาดไทย, แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี พ.ศ. 2545 - 2559 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2544), 2.

ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญาและบุคลิกภาพ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองทางด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบกิจการอาชีพและทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดการบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็ก เยาวชน เป็นการ จัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬานันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน แก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการ และเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน ในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด

และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้าน ปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการ และคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ได้ออกกำลังกายและฝึกฝน กีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬา นันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การประกอบอาชีพให้มีความก้าวหน้า ไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย⁵²

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 - 2559

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริม สนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา

⁵² เรื่องเดียวกัน, 2 - 4.

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชน หรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงิน ทรัพย์สินในประเทศ จากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจ

ในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคมและการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย พอเพียงและมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนระดมทุนและการจัดการนำวิทยากรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น⁵³

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการและสมุทรสาคร จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยในปีการศึกษา 2553 มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ จำแนกตามระดับของการจัดการศึกษาได้ดังนี้

⁵³ เรื่องเดียวกัน, 5 - 24.

ตารางที่ 4 จำนวนสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
ตามระดับการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2553

(หน่วย = แห่ง)

ระดับ จังหวัด	ก่อน ประถม	ก่อนประถม - ประถมศึกษา	ก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนต้น	ก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนปลาย	มัธยม ศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนปลาย	รวม
นครปฐม	1	3	7	-	1	1	13
นนทบุรี	9	-	5	1	-	-	15
ปทุมธานี	4	3	1	1	-	-	9
สมุทรปราการ	4	3	6	1	-	-	14
สมุทรสาคร	-	3	8	1	-	-	12
รวม	18	12	27	4	1	1	63

อัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษา และวุฒิการศึกษา ในการจัดการศึกษา
ของกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2553 จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนและวุฒิการศึกษาของพนักงานครูเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
ปีการศึกษา 2553

(หน่วย : คน)

จังหวัด	อัตรากำลัง		วุฒิการศึกษา									
	สอนจริง	ครู จ้างสอน/ ผู้ช่วยครู	ต่ำกว่า อนุปริญญา		อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
			ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
นครปฐม	404	84	-	-	-	-	68	257	20	59	-	-
นนทบุรี	289	157	-	-	-	-	39	187	10	51	-	1
ปทุมธานี	173	78	-	-	-	-	9	18	22	123	-	-
สมุทรปราการ	385	75	-	1	1	2	50	220	14	97	-	-
สมุทรสาคร	419	120	1	1	1	1	77	260	25	53	-	-
รวม	1,670	514	1	2	2	3	243	942	91	383	-	1

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากความสำคัญของคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลและความต้องการของบุคลากร จึงมีผู้ให้ความสนใจและทำการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังมีข้อค้นพบต่อไปนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ ศึกษาการรับรู้ระดับความสำคัญและความสามารถที่มีอยู่ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของครูประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูประถมศึกษาส่วนใหญ่มีการรับรู้ระดับความสำคัญด้านความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้านอยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูประถมศึกษาส่วนใหญ่ให้การรับรู้ระดับความสำคัญด้านการปรับตัวสูงที่สุดและให้การรับรู้ระดับความสำคัญด้านการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด⁵⁴

สิริพร ทองจินดา ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : ศึกษากรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน⁵⁵

กฤษณา ศรีสว่าง ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี

⁵⁴ วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ, “การรับรู้ระดับความสำคัญและความสามารถที่มีอยู่ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของครูประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

⁵⁵ สิริพร ทองจินดา, “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : ศึกษากรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส” (ภาคินพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านการจูงใจตนเอง อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ⁵⁶

นฤนเนตร์ เมฆขจร ศึกษาความพอใจในงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ครูมีลำดับความพอใจจากมากไปหาน้อยดังนี้ สถานภาพความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ลักษณะงาน การยกย่องความก้าวหน้า ความรับผิดชอบและด้านเงินเดือน ส่วนปัจจัยที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีส่วนต่อความพอใจในงาน คือ สถานภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สภาพแวดล้อมการทำงาน และลักษณะงาน ในขณะที่แนวทางการสร้างความพอใจในงานนั้น พบว่า ควรให้ครูได้เปลี่ยนกลุ่มในการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และออกแบบรูปแบบการทำงานเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ⁵⁷

มารินทร์ สุ่มมาตย์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการความสัมพันธ์และความต้องการการดำรงชีวิต⁵⁸

ระวีพร แสนพุก ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบุรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ดังนี้ 1) การได้รับการยอมรับนับถือ 2) ความสำเร็จในการทำงาน 3) ความสัมพันธ์กับ

⁵⁶ กฤษณา ศรีสว่าง, “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 102 - 107.

⁵⁷ นฤนเนตร์ เมฆขจร, “ศึกษาความพอใจในงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), บทคัดย่อ.

⁵⁸ มารินทร์ สุ่มมาตย์, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547), บทคัดย่อ.

ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 4) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 7) นโยบายและการบริหาร 8) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ 9) สภาพการทำงาน⁵⁹

วรรณภา รัชตารมย์ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถในการทำงาน ด้านรายได้ ด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ด้านความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหาร และด้านความยุติธรรม⁶⁰

วิรัตน์ ระวังภัย ศึกษาการบริหารสำนักการศึกษาตามความต้องการของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า ด้านฝ่ายบริหารทั่วไป ครูต้องการการปฏิบัติงานการเงินเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ เงินค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรและเงินค่ารักษาพยาบาล ด้านส่วนบริหารการศึกษา ครูมีความต้องการด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสนับสนุนเอกสารตำราเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน สื่อการสอนให้แก่พนักงานครูเทศบาล และด้านส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ครูมีความต้องการด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น⁶¹

ไพโรจน์ ใจแก้ว ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า ครูมีความพึงพอใจมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ

⁵⁹ ระวีพร แสนพยุห์, “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547), บทคัดย่อ.

⁶⁰ วรรณภา รัชตารมย์, “ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2547), บทคัดย่อ.

⁶¹ วิรัตน์ ระวังภัย, “การบริหารสำนักการศึกษาตามความต้องการของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” (สารนิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 95 – 98.

ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา⁶²

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างครู ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา สถานภาพของครู เงินเดือน อาคารสถานที่และการบริการ หลักสูตร ภาวะกดดันทางสังคมและปริมาณการสอนอยู่ในระดับปานกลาง⁶³

มนารณ์ อุ่นบ้าน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการบริหารของศูนย์บริหารสถานศึกษา พบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็นรายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง อยู่ในระดับมากที่สุด การตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะทางสังคม การมีวินัยในการควบคุมตนเองและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อพิจารณาคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วแสดงให้เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติทั้ง 5 ด้าน⁶⁴

จุติมา เอี่ยมเสถียร ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านนโยบาย

⁶² ไพโรจน์ ใจแก้ว, “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548), บทคัดย่อ.

⁶³ ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 54.

⁶⁴ มนารณ์ อุ่นบ้าน, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการบริหารของศูนย์บริหารสถานศึกษา” (การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549), บทคัดย่อ.

และการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ด้านรายด้าน และด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง⁶⁵

วินัย พรรณรัตน์ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความเจริญก้าวหน้า⁶⁶

เจริญพร เรืองอ่อน ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในปัจจัย จูงใจ ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัจจัยค่าจ้างครูผู้สอน มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสถานภาพการทำงาน และด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน⁶⁷

เรณู เชื้อสะอาด ศึกษาการทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจโดยฉันทามติโดย บางครั้งที่พนักงานเกินครึ่งได้หาทางออกให้กับทีมงานเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตระหนักว่าตนเองเป็น

⁶⁵ จุติมา เอี่ยมเสถียร, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ-นครศรีธรรมราช, 2549), บทคัดย่อ.

⁶⁶ วินัย พรรณรัตน์, “ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549), บทคัดย่อ.

⁶⁷ เจริญพร เรืองอ่อน, “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), บทคัดย่อ.

บุคคลสำคัญในการตัดสินใจคนหนึ่งในทีมงาน ยอมรับฟังคนที่ตนเองไม่คุ้นเคย และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน⁶⁸

พิทักษ์ อุดมชัย ศึกษาหน้าที่ทางการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจด้านการได้รับความสำเร็จในชีวิต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือลักษณะงานที่ทำและการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก การมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง⁶⁹

งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเลย์, ฟาสกีร์ และพาวเดอร์ (Conley, Fauske and Pounder) ได้ทำการวิจัยโดยการทดลองโมเดลของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มตัวอย่างคือครูจากโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย บริบทขององค์กร ลักษณะเฉพาะและการดำเนินการระหว่างบุคคล ตัวแปรกระบวนการ ประกอบด้วย ความสำเร็จ การประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะ กลยุทธ์ที่เหมาะสม และตัวแปรผลลัพธ์ ประกอบด้วย การสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีตัวแปรที่สำคัญ 2 ตัวแปรคือการประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะในการทำงานและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการรับรู้และการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของทีม⁷⁰

การ์ตโซ - กูเซเรกา (Garudzo - Kusereka) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยม ประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมากและระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบ

⁶⁸ เรณู เชื้อสะอาด, “การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), บทคัดย่อ.

⁶⁹ พิทักษ์ อุดมชัย, “ศึกษาหน้าที่ทางการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5” (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), บทคัดย่อ.

⁷⁰ Sharon Conley, Janice Fauske and Diana G. Pounder, “Teacher Work Group Effectiveness” *Educational Administration Quarterly* 40,5 (December 2004) : 663 – 703.

จากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน⁷¹

ดี, เฮนกิน และ ซิงเกิลตัน (Dee, Henkin and Singleton) ทำการศึกษาเรื่องข้อผูกพันในองค์การของครูโรงเรียนชนบท โดยทดสอบผลกระทบในด้านโครงสร้างของทีม พบว่าทีมของครูส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อข้อผูกพันขององค์การ การทำงานของทีมในด้านหลักสูตร การเงิน และความสัมพันธ์ในทีมส่งผลกระทบทางอ้อมในระดับสูงต่อข้อผูกพันขององค์การ ผลจากการวิจัยพบว่า ความต้องการในการออกแบบองค์การและกระบวนการในการเสริมแรงของครูส่งผลให้เกิดอัตลักษณ์ขององค์การ⁷²

สคริปเนอร์และคณะ (Scribner and other) ศึกษาเรื่องทีมของครูและการกระจายความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อความร่วมมือกันภายในทีมมีอาชีพประกอบด้วย วัตถุประสงค์ อุดมภาพและรูปแบบในการอภิปราย วัตถุประสงค์และอุดมภาพเปรียบเสมือนเงื่อนไขขององค์การ รูปแบบการอภิปรายของทีมเป็นคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม ซึ่งวัตถุประสงค์และอุดมภาพที่เกิดขึ้นภายในทีมของครูมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์การ⁷³

เอมเมอร์ริก และ เบนนิกมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) ศึกษาความคล้ายคลึงกันของระดับความสัมพันธ์และการรวมกลุ่มทางสังคม (ประสิทธิผลของทีม, ผลการปฏิบัติงานของทีมและความพึงพอใจของทีม) โดยทดสอบสมมติฐานจากครูระดับมัธยมศึกษา จำนวน 420 คน ใน 57 ทีม ซึ่งทีมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูที่ปฏิบัติหน้าที่

⁷¹ Louis Garudzo - Kusereka, Factors Influencing the Motivation of Zimbabwean Secondary School Teachers : An Education Management Perspective (2005) [online], accessed 28 February 2011. Available from : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/abstract>

⁷² Jay R. Dee , Alan B. Henkin and Carole A. Singleton, Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools : Examining the Effects of Team Structure (2006) [online], accessed 25 June 2011. Available from : <http://uex.sagepub.com/content/41/6/603.abstract>

⁷³ Jay Paredes Scribner and Other, Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration (2007) [online], accessed 25 June 2011. Available from : <http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67.abstract>

ต่างกัน จากการวิเคราะห์ในความสัมพันธ์หลายระดับ พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกันมีความสำคัญต่อหน้าที่ของทีม ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยลดผลกระทบทางสังคมของกลุ่ม การสมาคมที่แน่นแฟ้นกันจึงเป็นเสมือนหน้าที่ของทีม⁷⁴

สรุป

กลุ่มงานนับว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) พบว่าคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สนับสนุนให้กลุ่มบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน 9 องค์ประกอบ คือ 1) การออกแบบงานที่สมบูรณ์ (enriched job design) 2) ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจ (a feeling of empowerment) 3) การพึ่งพาอาศัยกันในงานและสิ่งตอบแทน (interdependent task and reward) 4) องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) 5) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) 6) การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) 7) กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) 8) การดำเนินกระบวนการและวิธีการ (follows processes and procedures) และ 9) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อม (familiarity with job , coworker and the environment) สำหรับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (the need for achievement - nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (the need for affiliation - nAff) และ 3) ความต้องการอำนาจ (the need for power - nPow) สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ได้ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการและสมุทรสาคร

⁷⁴ Hetty Van Emmerik and Veerie Brinnikmeijer, Deep – Level Similarity and Group Social Capital : Associations With Team Functioning (2009) [online], accessed 25 June 2011. Available from : <http://sgr.sagepub.com/content/40/6/650.abstract>

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
- 2) ความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานบทความต่าง ๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย และเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

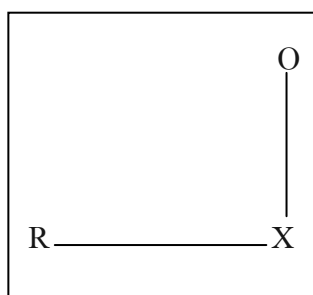
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 53 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 15 แห่ง สถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 12 แห่ง สถานศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 5 แห่ง สถานศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 10 แห่ง และสถานศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 53 แห่ง โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 48 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยจำแนกตามจังหวัด และใช้การสุ่มอย่างง่ายในการกำหนดสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาแต่ละแห่งจำนวน 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสถานศึกษาละ 2 คน และ 2) พนักงานครูเทศบาล สถานศึกษาละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 192 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

¹ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities" Journal for Education and Psychological Measurement No.3, November 1970 : 608.

ตารางที่ 6 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

สถานศึกษา จังหวัด	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			หมายเหตุ
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	พนักงานครู เทศบาล	รวม	
นครปฐม	12	11	22	22	44	ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา 2 คน และพนักงานครูเทศบาล 2 คน
นนทบุรี	15	14	28	28	56	
ปทุมธานี	5	3	6	6	12	
สมุทรปราการ	10	10	20	20	40	
สมุทรสาคร	11	10	20	20	40	
รวม	53	48	96	96	192	

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin) ประกอบด้วย 9 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) หมายถึง การกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ มีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมองเห็นว่าภาระงานของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกขยันและมุ่งมั่นในการทำงาน โดยกลุ่มงานให้โอกาสในตัดสินใจปฏิบัติงาน สมาชิกในกลุ่มงานมีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้สึกมีอำนาจ (X_2) หมายถึง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และคำนึงถึงผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มงาน

3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาสัยกัน (X_3) หมายถึง กลุ่มงานมีการพึงพาสัยกันในการะงานของสมาชิกโดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของส่วนรวม มีข้อมูลย้อนกลับและรางวัลหรือสิ่งตอบแทนของตัวบุคคลเพื่อผลักดันส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

4. องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (X_4) หมายถึง ความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ความรู้ การศึกษา สมาชิกในกลุ่มงานนำความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยมุมมองใหม่ ๆ มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน กลุ่มงานมีขนาดเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีความคล่องตัวในการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีมและผลงานของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) หมายถึง ความสามารถใช้อารมณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ส่งเสริมความเชื่อใจ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของกันและกัน

6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (X_6) หมายถึง การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์การ โดยการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นแก่กลุ่มงาน การจัดหาเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสม การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (X_7) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่มงาน มีการช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน

8. การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (X_8) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน มีการจัดทำผังงานและแจ้งให้สมาชิกทราบ

9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (X_9) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มงานมีความคุ้นเคยกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา (Y_{tot}) ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (y_1) หมายถึง ความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน พยายามหาวิธีการในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องการร่วมงาน

กับผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ มักจะวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ต้องการทราบผลการปฏิบัติงานและนำไปปรับปรุงงาน มีความสุขและสนุกกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (y_2) หมายถึง การส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ใช้วาจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการปฏิบัติงาน พยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการอำนาจ (y_3) หมายถึง ความต้องการเป็นผู้นำของกลุ่มในการปฏิบัติงาน รู้สึกพึงพอใจเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามคำแนะนำ พยายามหาวิธีกำกับควบคุมผู้อื่นในองค์กร พยายามให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ และมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าการเสนอความคิดเห็น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert's five rating scale)² มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

² Rensis Likert, New Patterns of Management (Tokyo : McGraw - Hill Book Company, 1961), 73 – 74.

ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยการปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน นำไปวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (index of item objective congruence) พิจารณาใช้ข้อคำถามเป็นรายชื่อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร สถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดราชบุรี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง รวม 32 คน
4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)³ ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) = .940

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง

³ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลและความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล / ความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

⁴ John W. Best, Research in Education (New York : Prentice, Inc., 1970), 87.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการวิจัย การดำเนินงานตามโครงการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบพรรณนา ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรคือ สถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 53 แห่ง ใช้ตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ตัวอย่างจำนวน 48 แห่ง และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นจำแนกตามจังหวัดในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา แห่งละ 2 คน และพนักงานครูเทศบาล แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 192 คน เครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วย วิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 48 แห่ง ได้รับกลับคืนมา 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 3 ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับ ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 88 คน และพนักงานครูเทศบาล จำนวน 88 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหารสถานศึกษา		พนักงานครูเทศบาล		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
1) ชาย	31	35.23	17	19.32	48	27.27
2) หญิง	57	64.77	71	80.68	128	72.73
รวม	88	100.00	88	100.00	176	100.00
2. อายุ						
1) ต่ำกว่า 31 ปี	1	1.14	14	15.91	15	8.52
2) 31 - 35 ปี	15	17.04	30	34.09	45	25.57
3) 36 - 40 ปี	4	4.55	12	13.64	16	9.09
4) 41 - 45 ปี	8	9.09	7	7.95	15	8.52
5) 46 - 50 ปี	11	12.50	10	11.36	21	11.93
6) 51 ปีขึ้นไป	49	55.68	15	17.05	64	36.36
รวม	88	100.00	88	100.00	176	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด						
1) ปริญญาตรี	23	26.14	43	48.86	66	37.50
2) ปริญญาโท	65	73.86	45	51.14	110	62.50
3) ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-
รวม	88	100.00	88	100.00	176	100.00
4. ตำแหน่ง						
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	44	50.00	-	-	44	25.00
2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	44	50.00	-	-	44	25.00
3) พนักงานครูเทศบาล	-	-	88	100.00	88	50.00
รวม	88	100.00	88	100.00	176	100.00
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง						
1) น้อยกว่า 1 ปี	3	3.41	1	1.14	4	2.27
2) 1 - 4 ปี	24	27.27	21	23.86	45	25.57
3) 5 - 8 ปี	12	13.64	30	34.09	42	23.86
4) มากกว่า 8 ปี	49	55.68	36	40.91	85	48.30
รวม	88	100.00	88	100.00	176	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมเป็นหญิงมากกว่าชาย คือ เป็นหญิง 128 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่ากลุ่มผู้บริหารเป็นหญิงมากกว่าชาย คือ เป็นหญิงจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 64.77 เช่นเดียวกับพนักงานครูเทศบาล เป็นหญิง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 80.68 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 55.68 ซึ่งต่างจากพนักงานครูเทศบาลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 34.09 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 73.86 ต่างจากพนักงานครูเทศบาลซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทใกล้เคียงกันและด้านประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 8 ปี เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 55.68 รองลงมาคือ 1 - 4 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ส่วนพนักงานครูเทศบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาคือ 5 - 8 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 34.09

ตอนที่ 2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา

ท้องถิ่นที่ 1

การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

(n = 44)

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1)	4.13	0.39	มาก
2. ความรู้สึกมีอำนาจ (X_2)	4.07	0.42	มาก
3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาสักกัน (X_3)	4.11	0.39	มาก
4. องค์กรประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (X_4)	4.06	0.42	มาก
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	3.97	0.37	มาก
6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (X_6)	3.94	0.48	มาก
7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (X_7)	4.12	0.37	มาก
8. การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (X_8)	3.94	0.48	มาก
9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (X_9)	4.11	0.37	มาก
รวม (X_{tot})	4.05	0.41	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.41) แตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การออกแบบงานที่มีคุณค่า ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.39) กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.37) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.37) งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาสักกัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.39) ความรู้สึกมีอำนาจ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.42) องค์กรประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.42) ความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.37) การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.48) และการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.48)

เมื่อวิเคราะห์ระดับของคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ดังตารางที่ 9 - 17

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการออกแบบงานที่มีคุณค่า
 (n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_i)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กลุ่มงานของท่านกำหนดคุณลักษณะและขอบเขต ของงานที่จะต้องปฏิบัติชัดเจน	4.17	0.36	มาก
2	กลุ่มงานของท่านวางแผนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง พันธกิจของกลุ่มงาน	4.15	0.41	มาก
3	งานที่กลุ่มงานของท่านปฏิบัติมีคุณค่าและ มีความสำคัญต่อองค์กร	4.38	0.38	มาก
4	ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มงาน	4.09	0.41	มาก
5	กลุ่มงานใช้วิธีการหลากหลายวิธี เพื่อกระตุ้น ให้ท่านขยัน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3.94	0.40	มาก
6	กลุ่มงานของท่านให้โอกาสในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	4.09	0.42	มาก
7	กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานอย่างหลากหลายและ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน	4.07	0.36	มาก
	รวม	4.13	0.39	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการออกแบบงาน
 ที่มีคุณค่า (X_i) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.39) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า
 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการออกแบบงานที่มีคุณค่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
 โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานที่กลุ่มงานของท่านปฏิบัติมีคุณค่าและ
 มีความสำคัญต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.38) กลุ่มงานของท่านกำหนดคุณลักษณะและขอบเขต
 ของงานที่จะต้องปฏิบัติชัดเจน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.36) กลุ่มงานของท่านวางแผน การปฏิบัติงาน
 โดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.41) ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย
 จากกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.41) กลุ่มงานของท่านให้โอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
 ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.42) กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย และใช้ความคิดสร้างสรรค์

ในงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.36) และกลุ่มงานใช้วิธีการหลากหลายวิธี เพื่อกระตุ้นให้ท่านขยันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.40)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความรู้สึกมีอำนาจ

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความรู้สึกมีอำนาจ (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มงานโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร	3.57	0.49	มาก
2	ท่านมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.02	0.42	มาก
3	ท่านมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้กลุ่มงานบรรลุเป้าหมาย	4.38	0.36	มาก
4	ในการปฏิบัติงาน ท่านคำนึงถึงผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มงาน	4.30	0.41	มาก
	รวม	4.07	0.42	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความรู้สึกมีอำนาจ (X_2) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.42) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความรู้สึกมีอำนาจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้กลุ่มงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.36) ในการปฏิบัติงาน ท่านคำนึงถึงผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.41) ท่านมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.42) และท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มงานโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านงานและสิ่งตอบแทน
ที่พึงพาอาศัยกัน

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านงานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาอาศัยกัน (X_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน	4.13	0.30	มาก
2	เป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับ เป้าหมายของกลุ่มงาน	4.19	0.35	มาก
3	กลุ่มงานเปิดโอกาสให้ท่านสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ จากการปฏิบัติงาน	4.13	0.39	มาก
4	รางวัลที่สมาชิกในกลุ่มงานได้รับเป็นแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานของท่าน	3.94	0.50	มาก
5	ท่านนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของ กลุ่มงาน	4.14	0.42	มาก
	รวม	4.11	0.39	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านงานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาอาศัยกัน (X_3) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.39) และเมื่อพิจารณา
รายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านงานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาอาศัยกัน
อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน
ของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.35) ท่านนำข้อมูลย้อนกลับ
มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.42) สมาชิกในกลุ่มงานพึงพาอาศัยกัน
ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.30) กลุ่มงานเปิดโอกาสให้ท่านสะท้อนข้อมูลย้อนกลับจาก
การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.39) และรางวัลที่สมาชิกในกลุ่มงานได้รับเป็นแรงผลักดัน
ในการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.50)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านองค์ประกอบกลุ่ม สิทธิ
และขนาดที่เหมาะสม

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านองค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (X_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน	4.16	0.42	มาก
2	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ประสบการณ์ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.13	0.38	มาก
3	เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน สมาชิกในกลุ่มงาน ปรับปรุง แก้ไขปัญหานั้นอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.45	มาก
4	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ภายใน กลุ่มงาน	4.06	0.34	มาก
5	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ ระหว่าง กลุ่มงาน	4.06	0.36	มาก
6	กลุ่มงานของท่านผลิตผลงานที่สร้างสรรค์และ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	3.97	0.46	มาก
7	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านเพียงพอกับภาระงาน ที่กลุ่มงานรับผิดชอบ	3.84	0.52	มาก
8	กลุ่มงานของท่านประสานงานได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเวลาที่กำหนด	3.96	0.45	มาก
9	กลุ่มงานของท่านใช้ระบบการทำงานเป็นทีม	4.18	0.40	มาก
10	ผลงานของกลุ่มงานของท่านได้รับการยอมรับใน องค์กร	4.15	0.45	มาก
	รวม	4.06	0.42	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านองค์ประกอบกลุ่ม
สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (X_4) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.42) และเมื่อ

พิจารณารายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านองค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กลุ่มงานของท่านใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.40) สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ความรู้ความสามารถอย่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.42) ผลงานของกลุ่มงานของท่านได้รับการยอมรับในองค์กร ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.45) สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.38) สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.34) สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.36) เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน สมาชิกในกลุ่มงานปรับปรุง แก้ไขปัญหานั้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.45) กลุ่มงานของท่านผลิตผลงานที่สร้างสรรค์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.46) กลุ่มงานของท่านประสานงานได้อย่างรวดเร็วทันต่อเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.45) และสมาชิกในกลุ่มงานของท่านเพียงพอต่อการงานที่กลุ่มงานรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความฉลาดทางอารมณ์

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกในกลุ่มงานสามารถใช้อารมณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน	4.05	0.37	มาก
2	สมาชิกในกลุ่มงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	3.96	0.38	มาก
3	สมาชิกในกลุ่มงานเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.98	0.35	มาก
4	สมาชิกในกลุ่มงานตรวจสอบการทำงานของกันและกัน	3.89	0.38	มาก
	รวม	3.97	0.37	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.37) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกในกลุ่มงานสามารถใช้อารมณ์ในเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.37) สมาชิกในกลุ่มงานเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.35) สมาชิกในกลุ่มงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.38) และสมาชิกในกลุ่มงานตรวจสอบการทำงานของกันและกัน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.38)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสนับสนุนสำหรับ
กลุ่มงาน

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (X_o)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูล ข่าวสารจากองค์กร	3.95	0.45	มาก
2	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี จากองค์กร	3.86	0.49	มาก
3	กลุ่มงานของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่ม เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน	4.02	0.42	มาก
4	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร จากองค์กรอย่างเพียงพอ	3.91	0.55	มาก
	รวม	3.94	0.48	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการสนับสนุน
สำหรับกลุ่มงาน (X_o) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน อยู่ในระดับ
มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กลุ่มงานของท่านส่งเสริม สนับสนุน
ให้สมาชิกในกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.42)
กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารจากองค์กร ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.45)
กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากองค์กรอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.55)
และกลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากองค์กร ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านกระบวนการที่มี
 ประสิทธิภาพภายในกลุ่ม

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านกระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (X_7)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ ของกลุ่มงาน	4.07	0.37	มาก
2	สมาชิกของกลุ่มงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายในกลุ่ม	4.18	0.37	มาก
3	สมาชิกของกลุ่มให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบา ภาระงานกันระหว่างกลุ่ม	4.10	0.39	มาก
4	กลุ่มงานของท่านติดต่อสื่อสารให้สมาชิกภายในกลุ่ม รับทราบอย่างชัดเจน	4.11	0.33	มาก
	รวม	4.12	0.37	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านกระบวนการที่มี
 ประสิทธิภาพภายในกลุ่ม (X_7) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.37) และเมื่อพิจารณา
 รายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านกระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม
 อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกของกลุ่มงาน
 ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.37) กลุ่มงานของท่านติดต่อสื่อสาร
 ให้สมาชิกภายในกลุ่มรับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.33) สมาชิกของกลุ่มให้
 ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานกันระหว่างกลุ่ม ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.39) และสมาชิกใน
 กลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.37)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการดำเนินการ
 ตามกระบวนการและขั้นตอน

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (X_g)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติงานตามกระบวนการและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กลุ่มงานกำหนด	4.03	0.43	มาก
2	กลุ่มงานของท่านจัดทำผังงาน (Flow Chart) แจ้งให้สมาชิกทราบ	3.84	0.52	มาก
	รวม	3.94	0.48	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (X_g) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กลุ่มงานกำหนด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.43) และกลุ่มงานของท่านจัดทำผังงาน (Flow Chart) แจ้งให้สมาชิกทราบ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล
 ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความคุ้นเคยกับงาน
 เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม

(n = 44)

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและ สภาพแวดล้อม (X_0)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับงานที่ได้รับมอบหมาย จากกลุ่มงาน	4.07	0.34	มาก
2	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานในกลุ่มงาน	4.11	0.41	มาก
3	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน	4.15	0.37	มาก
	รวม	4.11	0.37	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความคุ้นเคยกับงาน
 เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (X_0) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.37) และเมื่อ
 พิจารณารายข้อพบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ด้านความคุ้นเคยกับงาน
 เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
 ดังนี้ สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.37) สมาชิก
 ของกลุ่มคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานในกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.41) และสมาชิกของกลุ่มคุ้นเคย
 กับงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.34)

ตอนที่ 3 ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

การวิเคราะห์ระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 (S.D.) นำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลในภาพรวม ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

(n = 44)

ความต้องการของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความต้องการความสำเร็จ (Y_1)	4.32	0.32	มาก
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2)	4.41	0.34	มาก
3. ความต้องการอำนาจ (Y_3)	3.72	0.57	มาก
รวม (Y_{tot})	4.15	0.41	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความต้องการความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.34) ความต้องการความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.32) และความต้องการอำนาจ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.57)

เมื่อวิเคราะห์ระดับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยจำแนกเป็นรายข้อ ดังตารางที่ 19 - 21

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการความสำเร็จ

(n = 44)

ข้อที่	ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสำเร็จ (Y_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านพยายามปฏิบัติงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จ	4.31	0.29	มาก
2	ท่านปฏิบัติงานทุกชิ้นงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.37	0.27	มาก
3	เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลาย	4.19	0.30	มาก
4	ท่านพยายามหาวิธีในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.36	0.36	มาก
5	ท่านต้องการให้องค์กรของท่านคัดเลือกผู้ร่วมงาน ที่มีความรู้ความสามารถ	4.40	0.35	มาก
6	ก่อนการปฏิบัติงานท่านมักจะวางแผนและกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงาน	4.23	0.33	มาก
7	ในการปฏิบัติงานท่านต้องการทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา	4.35	0.31	มาก
8	ท่านมีความสุขและสนุกกับการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	4.36	0.34	มาก
	รวม	4.32	0.32	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสำเร็จ (Y_1) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.32) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสำเร็จ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านต้องการให้องค์กรของท่านคัดเลือกผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.35) ท่านปฏิบัติงานทุกชิ้นงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.27) ท่านมีความสุขและสนุกกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.34) ท่านพยายามหาวิธีในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.36) ในการปฏิบัติงานท่านต้องการทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.31) ท่านพยายามปฏิบัติงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.29) ก่อนการปฏิบัติงานท่านมักจะวางแผนและกำหนด

เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.33) และเมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างหลากหลาย ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.30)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการความสัมพันธ์

(n = 44)

ข้อที่	ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.51	0.33	มากที่สุด
2	ท่านใช้วาจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.35	มาก
3	ท่านมักสร้างบรรยากาศที่สนุกสนาน ในการปฏิบัติงาน	4.35	0.32	มาก
4	ท่านพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา	4.42	0.29	มาก
5	ท่านมักให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	4.42	0.39	มาก
6	เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในตัวท่าน	4.31	0.37	มาก
	รวม	4.41	0.34	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.34) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นท่านรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.33) ท่านใช้วาจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.35) ท่านพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.29) ท่านมักให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.39) ท่านมักสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.32) และเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในตัวท่าน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.37)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความต้องการอำนาจ

(n = 44)

ข้อที่	ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการอำนาจ (Y_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านชอบเป็นผู้นำของกลุ่มในการปฏิบัติงาน	3.71	0.60	มาก
2	ท่านพึงพอใจเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามคำแนะนำของท่าน	4.06	0.33	มาก
3	ท่านพยายามหาวิธีกำกับควบคุมผู้อื่นในองค์กร ของท่าน	3.61	0.68	มาก
4	ท่านพยายามให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถ ควบคุมผู้อื่นได้	3.44	0.71	ปานกลาง
5	ท่านมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น	3.78	0.51	มาก
	รวม	3.72	0.57	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการอำนาจ (Y_3) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความต้องการของบุคลากร ด้านความต้องการอำนาจ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านพึงพอใจเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามคำแนะนำของท่าน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.33) ท่านมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.51) ท่านชอบเป็นผู้นำของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.60) และท่านพยายามหาวิธีกำกับควบคุมผู้อื่นในองค์กรของท่าน ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ท่านพยายามให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.71)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับ

ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

(n = 44)

ตัวแปร	ความต้องการ ความสำเร็จ (Y ₁)	ความต้องการ ความสัมพันธ์ (Y ₂)	ความต้องการ อำนาจ (Y ₃)	รวม (Y _{tot})
การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X ₁)	.841**	.794**	.797**	.897**
ความรู้สึกรู้สึกมีอำนาจ (X ₂)	.788**	.717**	.798**	.858**
งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพอใจ อาศัยกัน (X ₃)	.795**	.759**	.786**	.868**
องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและ ขนาดที่เหมาะสม (X ₄)	.785**	.731**	.795**	.862**
ความฉลาดทางอารมณ์ (X ₅)	.580**	.545**	.694**	.696**
การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (X ₆)	.618**	.614**	.679**	.718**
กระบวนการที่มีประสิทธิผล ภายในกลุ่ม (X ₇)	.695**	.686**	.696**	.772**
การดำเนินการตามกระบวนการ และขั้นตอน (X ₈)	.626**	.618**	.711**	.739**
ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (X ₉)	.776**	.623**	.649**	.750**
รวม (X _{tot})	.794**	.745**	.810**	.876**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 พบว่าคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .876 ($r_{xy} = .876$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X₁) มีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

= .897 ($r_{xy} = .897$) และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) มีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .696 ($r_{xy} = .696$)

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .794 ($r_{xy} = .794$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .841 ($r_{xy} = .841$) และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .580 ($r_{xy} = .580$)

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .745 ($r_{xy} = .745$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .794 ($r_{xy} = .794$) และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .545 ($r_{xy} = .545$)

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .810 ($r_{xy} = .810$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรู้สึกมีอำนาจ (X_2) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .798 ($r_{xy} = .798$) และความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (X_9) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .649 ($r_{xy} = .649$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 1 2) ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล จำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) และความต้องการของ บุคลากรตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .940 ผู้วิจัยได้รับ แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ คือ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับ ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การออกแบบงานที่มีคุณค่า กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพาอาศัยกัน ความรู้สึกมีอำนาจ องค์กรประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม ความฉลาดทางอารมณ์ การดำเนินการตามกระบวนการ และขั้นตอน และการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน

2. ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจ

3. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่ากับความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และความฉลาดทางอารมณ์กับความต้องการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

การอภิปรายผล

จากการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากบุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการออกแบบงานที่ดี สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากฝ่ายบริหาร มีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน สมาชิกในกลุ่มงานมีความรู้ความสามารถและขนาดของกลุ่มงานเหมาะสมกับภาระงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย สมาชิกในกลุ่มสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและใช้อารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ โดยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากสถานศึกษาเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีกระบวนการภายในกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล การดำเนินงานของกลุ่มงานเป็นไปตามขั้นตอนและมีกระบวนการที่ชัดเจน รวมทั้งสมาชิกในกลุ่มงานมีความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

โดยคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การออกแบบงานที่มีคุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กลุ่มงานที่มีการกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับพันธกิจของกลุ่ม มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ตนได้รับมอบหมาย เมื่อสมาชิกทราบเป้าหมายและผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน จึงรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเป็นงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร คล้ายกับแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ออกแบบงานเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานและการกำหนดคุณลักษณะของงานทำให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขา

มีคุณค่า มีความสำคัญและมีแรงจูงใจภายในสูงในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับแนวคิดของสุพล อ่ำวงษ์และคณะ ที่มีความเห็นว่ากลุ่มงานจะต้องมีการออกแบบงานและชี้แจงรายละเอียดของงานให้ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มงานเข้าใจเป้าหมายและขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับการวิจัยโดยทดลองใช้โมเดลของกลุ่มงาน ที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มตัวอย่างครูของ คอนเลย์, ฟาสคีย์และพาวเดอร์ (Conley, Fauske and Pounder) พบว่าการประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะในการทำงานและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมส่งผลต่อการรับรู้และการปรับปรุงการสอนของครู และจากการวิจัยของดี, เฮนกินและซิงเกิลตัน (Dee, Henkin and Singleton) ยังพบอีกว่าการออกแบบองค์การและกระบวนการในการเสริมแรงของครูส่งผลให้เกิดอัตลักษณ์ขององค์การ และจากการวิจัยของนฤนเนตร์ เมฆขจร พบว่า ครูควรได้ออกแบบรูปแบบการทำงานเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าสมาชิกของกลุ่มงานในสถานศึกษามีความสามัคคีกัน มีการช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ดีและแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่มงาน ซึ่งกระบวนการที่มีประสิทธิผลนี้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จของกลุ่มงาน สอดคล้องกับการศึกษาของเรณู เชื้อสะอาด พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้ง โดยมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้งและการตัดสินใจโดยฉันทามติ ช่วยกันหาทางออกให้กับทีมงานเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในการตัดสินใจคนหนึ่งในทีมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมามีค่าเท่ากับ 2 คุณลักษณะ คือ ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม และงานและสิ่งตอบแทนที่พึงพอใจกัน เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะเกิดความเข้าใจในลักษณะของงานจนเกิดชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของเพื่อนร่วมงาน สามารถปรับตัวเข้าหากันและช่วยเหลือส่งเสริมกันในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน มีการพึงพาอาศัยกันในการทำงานและสิ่งตอบแทนที่กลุ่มงานได้รับ จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ที่เสนอว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานก็คือ ความคุ้นเคยกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มงาน ซึ่งรวมถึงข้อมูล

ของสมาชิกของกลุ่มทำงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ความคุ้นเคยเหล่านี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของกลุ่มและสอดคล้องกับการศึกษาของสิริพร ทองจินดา ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมากคือปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของเอมเมอร์ริกและเบนนิคมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกันมีความสำคัญต่อหน้าที่ของทีม และความสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยลดผลกระทบทางสังคมของกลุ่ม และการัดโซ - กูเซเรกา (Garudzo - Kusereka) พบว่า สภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

ส่วนคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 คุณลักษณะคือ การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน และการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรบางส่วนในสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าตนเองได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานและการสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ จากสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของกลุ่มงานนั้นไม่เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน รวมทั้งไม่มีการจัดทำแผนผังในการปฏิบัติงานหรือแผนผังการปฏิบัติงานของกลุ่มงานขาดความชัดเจนและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน แต่ค่าเฉลี่ยนี้ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก อาจเนื่องมาจากกลุ่มงานมีการออกแบบงานที่มีคุณค่าอยู่ในระดับสูง จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่างานของตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง มีกระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม สมาชิกมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจึงมีความคุ้นเคยกับงาน ทราบถึงภาระงานในหน้าที่ของตน มีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงมีการสนับสนุนและช่วยเหลือกันเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานของตนเอง โดยไม่ต้องรอรับการสนับสนุนจากสถานศึกษาหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนของกลุ่มงาน รวมทั้งใช้ความคุ้นเคยกันในการปฏิบัติงานขอรับการสนับสนุนได้ทันต่อความต้องการก่อนที่จะเกิดปัญหาคើขึ้น รวมทั้งความคุ้นเคยในงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและทราบว่าควรจะดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนอย่างไรเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และจากการศึกษาของวิรัตน์ ระวังภัย พบว่า ครูมีความต้องการด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสนับสนุนเอกสาร ตำราเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอนและสื่อการสอน และสอดคล้องกับวรรณภา รัชตารมย์ พบว่าเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของครู

2. ความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มงาน โดยบุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้อำนาจของตนเองในการปฏิบัติงาน

โดยความต้องการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่ามีการรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับมากที่สุดและจากธรรมชาติของสังคมไทยเป็นสังคมที่มีอริยาศยไมตรีดีและเป็นมิตรกับผู้อื่น มีการทักทายกันด้วยการยิ้มและทำความเคารพกันด้วยการไหว้ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติต่อกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและราบรื่น และเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรในสถานศึกษามีการรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ใ้เวลาจากสภาพกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการปฏิบัติงาน พยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกรักของเพื่อนร่วมงานและให้การยอมรับในตัวตนของกันและกัน และจากลักษณะงานของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลเป็นงานที่ต้องพบปะผู้คนเป็นจำนวนมากทั้งเด็กนักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร หน่วยงานต้นสังกัดและชุมชนภายนอก จำเป็นต้องมีการสนทนาและการจัดกิจกรรมร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สอดคล้องกับทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่พบว่าความต้องการความสัมพันธ์เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ที่พบว่าความต้องการความสัมพันธ์เป็นความต้องการความรักและความต้องการการยอมรับจากกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความใกล้ชิด ต้องการหลีกเลี่ยงความเหงา ความเปล่าเปลี่ยว และการแปลกแยก และสอดคล้องกับทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ที่ให้ความสำคัญของความต้องการข้อนี้มาก เพราะถือว่ามนุษย์จะอยู่ได้มิใช่ความต้องการพื้นฐานเท่านั้นแต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือหมู่พวกนั้นมีความจำเป็น เช่น ความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มงานนั้นเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันตัดสินใจและรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ระวีพร แสนพยุห์ พบว่า การได้รับการยอมรับ

นับถือและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ สกริปเนอร์และคณะ (Scribner and other) ที่พบว่า วัตถุประสงค์และอิสรภาพในการปฏิบัติงานในทีมงานของครูมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กร และคล้ายกับเอมเมอร์ริกและเบนนิกมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกัน ของสมาชิกมีความสำคัญต่อหน้าที่ของทีมและช่วยลดผลกระทบทางสังคมของทีม และจากการศึกษาของวินัย พรหมรัตน์ พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับสิริพร ทองจินดา ที่พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมาก นอกจากนี้ณัฐเนตร์ เมฆขจร เสนอว่า ครูควรได้เปลี่ยนกลุ่มในการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

ความต้องการด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ความต้องการความสำเร็จ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลในสถานศึกษานั้นคือนักเรียนที่มีคุณภาพ สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและประกอบอาชีพเลี้ยงตนได้ มีความรู้และมีคุณธรรม สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมได้และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศไทย ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจึงต้องทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ ต้องให้ทั้งวิชาความรู้และวิชาชีวิตกับนักเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต รวมทั้งต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่พึ่งและร่วมกันพัฒนาสังคมสืบต่อไป ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลจึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านการจัดการศึกษา ความก้าวหน้าทางวิชาการ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถกระทำได้หลายแนวทาง เช่น การสมัครเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เป็นนโยบายของต้นสังกัดหรือเรื่องที่ตนเองสนใจ การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองและการศึกษาต่อในระดับสูง เพื่อนำความรู้มาถ่ายทอด สร้างภูมิคุ้มกันด้านภัยของสังคมให้กับผู้เรียนและนำมาใช้ในการพัฒนางานของตน และในปัจจุบันวิชาชีพทางการศึกษาได้รับการยกระดับขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลต้องมีการทำผลงานเพื่อขอรับวิทยฐานะในระดับขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งความก้าวหน้าในวิชาชีพนี้เป็นความสำเร็จอีกขั้นหนึ่งในชีวิตการทำงาน ผู้ที่ต้องการความสำเร็จนั้นจะถือว่าความสำเร็จในงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและเป็นรางวัลให้กับ

ชีวิตของตน คล้ายกับสุภาภรณ์ ศรีวรรณท์ ที่มีแนวคิดความสำเร็จของงานเป็นรางวัลสำคัญที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และจากแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ความต้องการความสำเร็จเป็นความพยายามเอาชนะหรือทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จเปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยมหรือการคิดค้นหาวิธีทำงานของตนให้มีผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้นไปเรื่อย ๆ หาวิธีพัฒนาตนเองตลอดเวลา และสำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้นผลงานเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคน เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดแล้วย่อมต้องกระทำจนกว่าจะประสบความสำเร็จโดยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือกลุ่มงาน และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งนำผลย้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนางาน สอดคล้องกับการวิจัยของมารินท์ สุ่มมาตย์ ที่พบว่าครูต้องการความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงสุด และสอดคล้องกับข้อค้นพบของศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, เจริญพร เรืองอ่อน, พิทักษ์ อุดมชัย, ไพโรจน์ ใจแก้วและจุติมา เอี่ยมเสถียร ที่ต่างพบว่า ครูมีความพอใจในหน้าที่การงานและความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลต่างมีความหวังว่าสถานศึกษา จะคัดเลือกผู้ร่วมงานหรือคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถมารับผิดชอบงาน ซึ่งต้องมีการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของสุพล อ่ำภาวษ์และคณะ ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

ความต้องการด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือความต้องการอำนาจ แม้ว่าความต้องการด้านนี้จะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลส่วนหนึ่งยังคงชอบเป็นผู้นำของกลุ่มในการทำงาน ชอบให้คำแนะนำกับผู้อื่นมากกว่าการเสนอความคิดเห็นตามขอบเขตงานในหน้าที่ของตน จะเกิดความพึงพอใจเมื่อสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามคำแนะนำ และต้องการอยู่ในตำแหน่งหรือหาวิธีการที่สามารถกำกับควบคุมผู้อื่นได้ แต่เหตุที่ความต้องการด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอาจเนื่องมาจากว่าสังคมไทยเป็นสังคมประชาธิปไตยเป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทรกันมากกว่าการควบคุมบังคับบัญชา ความต้องการอำนาจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่าความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ก็อยู่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล จึงอาจจะไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จภายในตนเอง ต้องหารือและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ก่อนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาภรณ์ ศรีวรรณท์ ที่กล่าวว่าในฐานะผู้ปฏิบัติงานอำนาจเบ็ดเสร็จยังคงอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหารในการอ้างอิงคำสั่ง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .876 ($r_{xy} = .876$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สูงแสดงว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้ สำหรับบุคคลที่อยู่ในวัยทำงานนั้น งานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิตเป็นแหล่งสร้างรายได้ สร้างมิตรภาพและสังคม รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจจากความสำเร็จในผลงานของตนเอง หากสถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานมีการออกแบบงานที่มีคุณค่า มีความชัดเจนในขอบเขตงาน สมาชิกในกลุ่มงานมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกในการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบและขนาดของกลุ่มงานเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถใช้และแสดงอารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นจากสถานศึกษาเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การดำเนินงานของกลุ่มงานเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน รวมทั้งสมาชิกมีความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มงานได้ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งความสำเร็จจากการปฏิบัติงานนี้จะช่วยตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มงานได้ทั้งความต้องการ ความสัมพันธ์ ความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจ ประกอบกับในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มงานนั้น สมาชิกจะต้องช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันนี้จะทำให้เกิดความผูกพัน ความเอื้ออาทรต่อกัน ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกถึงความสนิทสนมคุ้นเคยกัน จึงสามารถตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มงานได้ และผลสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติร่วมกันสามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จได้ โดยที่สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุมบังคับบัญชาตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดูบริน (DuBrim) ที่พบว่าคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) มีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) มากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .897 ($r_{xy} = .897$) แสดงว่าบุคลากรในสถานศึกษา ต้องการการกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน ต้องการการวางแผนในการทำงานและความเป็นอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงาน

โดยกลุ่มงาน ใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความขยันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญและมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพล อำภาวษ์และคณะ ที่กล่าวว่า การปฏิบัติต้องมีความชัดเจน ต้องแจ้งให้สมาชิกในกลุ่มงานทราบรายละเอียดและเป้าหมายของงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและร่วมกันขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งการออกแบบงานที่มีคุณค่านั้นจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับงาน ทำให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่าภาระงานของตนมีคุณค่า มีความสำคัญและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับการวิจัยของดี, เฮนกินและซิงเกิลตัน (Dee, Henkin and Singleton) ที่พบว่า การออกแบบองค์การและกระบวนการในการเสริมแรงของครู ส่งผลให้เกิดอัตลักษณ์ขององค์การและนุชนนตรี เมฆขจร พบว่าครูควรได้ออกแบบรูปแบบการทำงานเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ

ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) กับความต้องการของบุคลากร (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .696 ($r_{xy} = .696$) อาจเนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความรู้สึกส่วนตัวที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูงจึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ มีความเชื่อใจกัน ไว้วางใจกันและให้อภัยกันในการปฏิบัติงาน จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของตนเอง และกลุ่มงานสอดคล้องกับข้อค้นพบของกฤษณา ศรีสว่าง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านการจูงใจตนเองอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ และมนารณ์ อุ่นบ้าน พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะทางสังคม การมีวินัยในการควบคุมตนเองและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และสอดคล้องกับทฤษฎีสุวรรณเศรษฐ ที่พบว่า ครูประถมศึกษาส่วนใหญ่ให้การรับรู้ระดับความสำคัญด้านการปรับตัวสูงสุดและให้การรับรู้ระดับความสำคัญด้านการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .794 ($r_{xy} = .794$) ค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลเหล่านี้

มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จของบุคลากรในสถานศึกษา กลุ่มงานที่มีการออกแบบงานที่มีคุณค่า ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีอำนาจ มีการพึ่งพาอาศัยกันในงานและสิ่งตอบแทนที่สมาชิกในกลุ่มงานได้รับ องค์ประกอบ สิทธิและขนาดของกลุ่มงานเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน สมาชิกมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถใช้และแสดงอารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ สถานศึกษาให้การสนับสนุนทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน กลุ่มงานมีกระบวนการภายในกลุ่มที่มีประสิทธิผล ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน และสมาชิกมีความคุ้นเคยกับงานเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จในงานนี้สามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .841 ($r_{xy} = .841$) การออกแบบงานที่มีคุณค่าของกลุ่มงานนั้น เป็นการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่ชัดเจน มีการวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทำให้สมาชิกเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ การออกแบบงานที่มีคุณค่าจึงส่งเสริมให้กลุ่มงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จของบุคคลและกลุ่มงานได้ สำหรับผู้ที่ต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ความสำเร็จในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่สำคัญในชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ด้านการออกแบบงานที่มีคุณค่าที่พบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน และการกำหนดคุณลักษณะของงานเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่ามีความสำคัญและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความพยายามเอาชนะหรือทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จเปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยมหรือการคิดค้นหาวิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้นไปเรื่อย ๆ หาวิธีพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ (X_2) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ (Y_1) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .580 ($r_{xy} = .580$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง แสดงว่าความฉลาดทางอารมณ์กับความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันบางส่วนในการปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษานั้น มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ทุกคนจึงปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน และบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มี

ความรู้ความสามารถ มีความพร้อมทั้งด้านคุณวุฒิและวิทยุติ รวมทั้งต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน จึงต้องมีการควบคุมอารมณ์และแสดงอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกส่วนบุคคล และต้องบริหารจัดการอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวของตนไม่ให้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน จากคุณลักษณะด้านนี้ ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จของงานน้อยที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงว่าเป็นคนที่มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะรับภาระหรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกี่ยงงาน พยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหา มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้น และมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะทำให้บุคคลอื่นประหม่นหรือสะท้อนผลย้อนกลับจากสิ่งที่เขาทำจึงมุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งอื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาภรณ์ ศรีวรนนท์ ที่กล่าวว่าผู้ที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งอื่น โดยมองว่าผลงานคือรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .745 ($r_{xy} = .745$) ค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงแสดงว่าองค์ประกอบของคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มงาน ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นต้องมีการประสานงานและการสื่อสารระหว่างกันที่ดี ซึ่งการสร้างสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และจากธรรมชาติลักษณะนิสัยของคนไทย ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลนี้จึงช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่กล่าวว่า ความต้องการความสัมพันธ์เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งความต้องการนี้และคล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ (Maslow) โดยบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับและการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขา แม้จะได้รับความคิดค้นก็ยอม เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น และชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า (X_1) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .794 ($r_{xy} = .794$) ค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงนี้แสดงให้เห็นว่า ในการออกแบบงานที่มีคุณค่านั้น บุคลากรในสถานศึกษาต้องร่วมกันกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ มีการวางแผนในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและเห็นว่าการของตนมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีอิสระในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในการออกแบบงานร่วมกันนี้บุคลากรในสถานศึกษาต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็น ช่วยเหลือและร่วมมือกัน แบ่งงานกันตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรในกลุ่มงาน สร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มงานและความสำเร็จของงาน การออกแบบงานที่มีคุณค่าจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ (X_2) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .545 ($r_{xy} = .545$) ค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลางนี้แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์เพียงบางส่วน อาจเนื่องมาจากว่าบุคลากรในสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและเลือกใช้อารมณ์เชิงบวกกับสมาชิกในกลุ่มงาน ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และสำหรับผู้ที่ต้องการความสัมพันธ์นั้นจะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ใช้วาจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการปฏิบัติงาน พยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกรักของเพื่อนร่วมงาน และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเอง จากลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์และความต้องการความสัมพันธ์นั้น พบว่ามีพฤติกรรมที่ตรงกันคือ การให้ความสำคัญกับการแสดงออกและการใช้อารมณ์ของตนเองมากกว่าของผู้อื่น จึงระวังพฤติกรรมของตนเองมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มงาน ตัวแปรทั้งสองจึงมีความสัมพันธ์กันเพียงบางส่วน

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .810 ($r_{xy} = .810$) มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงในการวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล ซึ่งพนักงานครูเทศบาลส่วนหนึ่งเป็นผู้นำของกลุ่มงานในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จึงอยู่ในฐานะผู้นำของกลุ่มงาน ซึ่งจะต้องมีการใช้อำนาจในการบังคับบัญชาควบคุม และติดตามให้งานดำเนินไปในทิศทางและเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ

มีประสิทธิภาพและสำเร็จตามกำหนดเวลา จึงเป็นการใช้อำนาจโดยปริยาย รวมทั้งสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มงานยังใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของตน ตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นการใช้อำนาจเพื่อสร้างประสิทธิภาพของกลุ่มงาน และสอดคล้องกับแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความต้องการอำนาจสูงไว้คือ เป็นคนที่มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยตรง มีความปรารถนาที่จะมีกิจกรรมในการควบคุมเหนือผู้อื่น และมีความสนใจในการรักษาสัมพันธภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม คนที่มีความต้องการอำนาจสูงมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น พยายามชักนำผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดของเขา มุ่งแสวงหาความเป็นผู้นำในกลุ่ม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรู้สึกมีอำนาจ (X_2) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .798 ($r_x = .798$) จากค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูงนี้เป็นเพราะว่า เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ของแต่ละบุคคลแล้วจะมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน จึงมั่นใจในความสามารถของตนเอง ต้องการใช้อำนาจที่ตนมีในการปฏิบัติงานและตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอการพิจารณาจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งบุคลากรส่วนหนึ่งอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าของกลุ่มงานจึงต้องการใช้อำนาจในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มงาน ความรู้สึกมีอำนาจและความต้องการอำนาจจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ส่วนความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .649 ($r_{xy} = .649$) ค่าความสัมพันธ์ในระดับนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ย่อมทราบและเข้าใจบริบทของงาน สามารถเตรียมความพร้อมและแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ มีความเข้าใจลักษณะนิสัยและรูปแบบการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน จึงสามารถขอความร่วมมือจากสมาชิกได้ตรงกับความต้องการตามลักษณะของงานโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการ สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคุ้นเคยเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกัน โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม แต่ยังคงต้องอาศัยอำนาจในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นไปตามแผนงานที่ร่วมกันวางไว้ ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมจึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน และการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น เมื่อพิจารณาตามตัวแปรความต้องการของครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยความต้องการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและความต้องการอำนาจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. หน่วยงานบังคับบัญชาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติหรือการพัฒนางานตามนโยบาย ควรให้ความสนใจดูแลการปฏิบัติงานในลักษณะกลุ่มงาน ให้มีความสามารถในการทำงานและพัฒนาเป็นกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานด้านการจัดการศึกษาและสถานศึกษามีศักยภาพในการทำงาน เมื่อพิจารณาด้านการสนับสนุนสำหรับกลุ่มงานและด้านการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น หน่วยบังคับบัญชาจึงควรให้การดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล ทั้งด้านข้อมูลข่าวสาร สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี การฝึกอบรมและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ส่งผลไปถึงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนผังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน อีกทั้งควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาความก้าวหน้าและสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลภายในสถานศึกษา ส่วนด้านความต้องการนั้น บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการความสัมพันธ์มากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลมีภาระในการปฏิบัติงานหลายด้านทั้งด้านการบริการท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จากภาระงานที่มากนี้จึงทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษาน้อยลง จึงควรจัดโครงการที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครู

เทศบาลได้มีโอกาสร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เช่น การประชุมประจำปี การแข่งขันทางวิชาการ หรือการจัดกิจกรรมนันทนาการ

2. สถานศึกษาควรมีนโยบายและข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลเกิดแรงจูงใจในการทำงานและร่วมกันพัฒนาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากสังคม โดยการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา การศึกษาดูงานและการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาล

3. ในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูเทศบาลควรมีข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาระบบการทำงานของกลุ่มงาน มีการสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและการพัฒนากลุ่มงานในสถานศึกษา
3. ควรศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อทราบความต้องการของครู

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤษณา ศรีสว่าง. “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาจังหวัดราชบุรี”.
วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- กระทรวงมหาดไทย. แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี
พ.ศ. 2545 - 2559. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์อสาธิตศึกษาดินแดน, 2544.
- _____. การจัดการศึกษาท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัด
การศึกษาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ ฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,
2547.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท
บุ๊ก พอยท์ จำกัด, 2545.
- เจริญพร เรืองอ่อน. “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- จุติมา เอี่ยมเสถียร. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช, 2549.
- เจษฎา นกน้อย. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท วิ.พรินท์
(1991) จำกัด, 2552.
- ชลิต ตุ่มทองคำ. ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนทวารวดี สังกัดเทศบาล
นครนครปฐม จังหวัดนครปฐม. สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2554.
- ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท วิ.พรินท์ (1991) จำกัด, 2552.
- ณัฐชัฐดา วิจิตรจามรี. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2553.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :

เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546.

เดวิด ซี แมกเคลแลนด์ อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ :

บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.

_____. อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

_____. อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2551.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง

จำกัด, 2546.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.

ธีรศักดิ์ อัครบวร. ความเป็นครูไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (1996), 2545.

นฤนเนตร์ เมฆขจร. “ศึกษาความพอใจในงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.

ปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุขธิวงศ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :

ก. พล การพิมพ์, 2550.

บุญวีร์ ซี แอล และคณะ. อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. พฤติกรรมองค์การ. (กรุงเทพฯ :

บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.).

พิทักษ์ อุดมชัย. “ศึกษาหน้าที่ทางการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5”. วิทยานิพนธ์

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2551.

- ไพโรจน์ ใจแก้ว. “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี”. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- มนารณ์ อุ่นบ้าน. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการบริหาร ของศูนย์บริหารสถานศึกษา”. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- มารินทร์ สุ่มมาตย์. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา”. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547.
- ระวีพร แสนพยุห์. “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบุรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร”. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548.
- รัชณี วรรณศิริ. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม. สัมภาษณ์ 29 มิถุนายน 2554.
- เรณู เชื้อสะอาด. “การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร เชียงใหม่”. สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.
- วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ. “การรับรู้ระดับความสำคัญและความสามารถที่มีอยู่ด้านความฉลาด ทางอารมณ์ของครูประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศักยภาพครู) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.

วรรณภา รัชดารมย์. “ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกมั่นคง

ในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร”.

วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา สถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2547.

วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2551.

วินัย พรรณรัตน์. “ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัด สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2”. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย

ราชภัฏเทพสตรี, 2549.

วิรัตน์ ระวังภัย. “การบริหารสำนักการศึกษาตามความต้องการของพนักงานครูเทศบาล

สังกัดเทศบาลนครนครปฐม”. สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท

ธรรมสาร จำกัด, 2545.

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาสมุทรสงคราม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

สติเฟน พี รอบบิน. พฤติกรรมองค์กร. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ :

บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2548.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์.

พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหยาบสื่อและการพิมพ์, 2548.

_____. รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาไทย.

กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2550.

_____. รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย : การวิเคราะห์ห่อภิมาน

(Meta-analysis). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

- สิริพร ทองจินดา. “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : ศึกษากรณีข้าราชการครู
สายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส”. ภาคนิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.
- สุพล อำภาวษ์. อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
สมาชิกสภาเทศบาลนครนครปฐม. สัมภาษณ์ 24 มิถุนายน 2554.
- สุภาภรณ์ ศรีวรรณท์. ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคี
พิทย) สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม. สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2554.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท
สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.). การวิจัยการติดตามสภาวะการณ
ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) และการสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่ตอบสนอง
สภาวะการณ และปัญหาในการทำงานของครู. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี
และราชกิจจานุเบกษา, 2550.

ภาษาต่างประเทศ

- Alderfer, Clayton P. cited by Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 10th ed.
New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003.
- _____. cited by Champoux, Joseph E. Organizational Behavior. 3rd ed. (Ohio :
Thomson Higher Education, 2006.
- Best, John W. Research in Education. New York: Prentice, Inc., 1970.
- Champoux, Joseph E. Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and
Organizations. 3rd ed. Ohio : Thomson Higher Education, 2006.
- Conley, Sharon. Fauske, Janice. and Pounder, Diana G. “Teacher Work Group Effectiveness.”
Educational Administration Quarterly. 40,5 (December 2004) : 663 – 703.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York: Harper & Row
Publisher, 1974.

- Dee , Jay R., Henkin, Alan B. and Singleton, Carole A. Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools : Examining the Effects of Team Structure. (2006) [online], accessed 25 June 2011. Available from : <http://uex.sagepub.com/content/41/6/603.abstract>.
- DuBrin, Andrew J. Essentials of Management. 8th ed. Ohio : South-Western Cengage Learning, 2009.
- Emmerik, Hetty Van and Brinnikmeijer, Veerie. Deep – Level Similarity and Group Social Capital : Associations With Team Functioning. (2009) [online], accessed 25 June 2011. Available from : <http://sgr.sagepub.com/content/40/6/650.abstract>.
- Jones, Gareth R. and George, Jennifer M. Essentials of Contemporary Management. 2nd ed. New York : The McGraw-Hill Companies. Inc., 2007.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities.” Journal for Education and Psychological Measurement. No.3, November, 1970 : 608.
- Garudzo, Louis - Kusereka, . Factors Influencing the Motivation of Zimbabwean Secondary School Teachers : An Education Management Perspective (2005) [online], accessed 28 February 2011. Available from : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/abstract>.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. Tokyo: McGraw – Hill Book Company, 1961.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach. 12th ed. Singapore : The McGraw-Hill Companies, 2011.
- Maslow, Abraham H. cited by Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. Management. 9th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007.
- _____. cited by Champoux, Joseph E. Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations. 3rd ed. Ohio : Thomson Higher Education, 2006.

- _____. cited by Petri, Herbert L. Motivation : Theory and Research. (Wadsworth Publishing Company : California, 1981.
- Maslow, Abraham H. cited by Kinicki, Angelo and Williams, Brian K. Management : a Practical Introduction. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2003.
- McClelland, David C. cited by Robert Kreitner and Angelo Kinicki. Organizational Behavior. 6th ed. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004.
- _____. cited by Champoux, Joseph E. Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations. 3rd ed. Ohio : Thomson Higher Education, 2006.
- _____. cited by Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. Management. 9th ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007.
- _____. cited by Quick, James Campbell and Nelson, Debra L. Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges. 7th ed. China : China Translation & Printing Services Limited, 2011.
- Murray, Henry A. cited by Champoux, Joseph E. Organizational Behavior : Integrating Individuals Groups and Organizations. 3rd ed. Ohio : Thomson Higher Education, 2006.
- _____. cited by Quick, James C. and Nelson, Debra L. Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges. 7th ed. China : China Translation & Printing Services Limited, 2011.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. Management. 9th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007.
- Scribner, Jay Paredes and Other. Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration. (2007) [online], accessed 25 June 2011
Available from : <http://eq.sagepub.com/content/43/1/67.abstract>.
- Wagner, John A. and Hollenbeck, John R. Organizational Behavior Securing Competitive Advantage. 5th ed. United States of America : South – Western Thomson, 2005.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร.(ภายใน) 29101

ที่ ศธ 0520.203.2/ 570

วันที่ 15 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ...

ด้วย นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา รหัสนักศึกษา 53252322 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความ
ต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ในการนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือ
ฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



ที่ ศธ.0520.203.2 / ๒19

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กันยายน 2554

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (พหลโยธินรามินทรภักดี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา รหัสนักศึกษา 53252322 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพต่อความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 6710

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 กันยายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์

ด้วย นางสาวณัฐชนันต์ ทองธรรมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากรใน
สถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม สามารถติดต่อโดยตรง 086-
7633-252

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดราชบุรีที่ใช้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คุณวุฒิ ปรียญดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ดร.อรพรรณ ตู๋จินดา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองหลุม จังหวัดสุพรรณบุรี

คุณวุฒิ ปรียญปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล

ตำแหน่ง อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

คุณวุฒิ ปรียญปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. ดร.ธรรมศักดิ์ กำมะณี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเสือ (เรืองวิทยานุกูล) จังหวัดนครปฐม

คุณวุฒิ ปรียญดุษฎีบัณฑิต (สังคมศาสตร์) Doctor of Philosophy Faculty of Social Sciences

Department of Ancient India and Asian Studies, Magadh University, Bodh Gaya,
Bihar, Republic of India.

5. ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์

ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความรู้ และอาจารย์ประจำ

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

คุณวุฒิ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายชื่อสถานศึกษาลี้ภัยเทศบาลในจังหวัดราชบุรีที่ใช้ทดลองเครื่องมือ

อำเภอเมืองราชบุรี

1. โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถปริวัตร)
2. โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดช่องลม)
3. โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์)
4. โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดมหาธาตุวรวิหาร)
5. โรงเรียนเทศบาล 5 (พหลโยธินรามินทรภักดี)

อำเภอบ้านโป่ง

6. โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา
7. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดบ้านโป่ง
8. โรงเรียนเทศบาล 3 ประชาอินดี

รายชื่อสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	จำนวน (แห่ง)
	จังหวัดนครปฐม	รวม	11
1	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านสามพราน	เทศบาลตำบลสามพราน	1
2	โรงเรียนเทศบาลห้วยพลู (วัดห้วยพลู)	เทศบาลตำบลห้วยพลู	1
3	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดลำลูกบัว	เทศบาลตำบลสามง่าม	1
4	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดเทียนดัด (นครผลพิทยาคาร)	เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่	2
5	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดอ้อมใหญ่ (นครราชบุรีวิทยาการ)		
6	โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)	เทศบาลนครนครปฐม	6
7	โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดเสนาหา (สมักรพลผดุง)		
8	โรงเรียนเทศบาล ๓ สระกระเทียม		
9	โรงเรียนเทศบาล ๔ เขาวนปรีชาอุทิศ		
10	โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์		
11	โรงเรียนทวารวดี		
	จังหวัดนนทบุรี	รวม	14
12	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 1 วัดท้ายเมือง	เทศบาลนครนนทบุรี	5
13	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 2 วัดทินกรนิมิต		
14	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 3 วัดนครอินทร์		
15	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ		
16	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 5 ทานสัมฤทธิ์		
17	โรงเรียนวัดกู่ (นันทาภิวัฒน์วิทยา)	เทศบาลนครปากเกร็ด	2
18	โรงเรียนวัดปอ (นันทวิทยา)		

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	จำนวน (แห่ง)
19	โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร	เทศบาลเมืองบางบัวทอง	1
20	โรงเรียนเทศบาลปลายบางวัดสิงห์ (แจ่มจั่นวิทยาคม)	เทศบาลตำบลปลายบาง	6
21	โรงเรียนเทศบาลปลายบาง วัดสุนทรธรรมิการาม		
22	โรงเรียนเทศบาลปลายบางวัดโบสถ์		
23	โรงเรียนเทศบาลปลายบาง วัดอุบลวนาราม		
24	โรงเรียนเทศบาลปลายบาง วัดส้มเกลี้ยง		
25	โรงเรียนเทศบาลปลายบางวัดโคกอน		
จังหวัดปทุมธานี		รวม	3
26	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	เทศบาลเมืองปทุมธานี	1
27	โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1	เทศบาลเมืองท่าโขลง	1
28	โรงเรียนเทศบาล 1 (จรนเจริญ)	เทศบาลเมืองลำสามแก้ว	1
จังหวัดสมุทรปราการ		รวม	10
29	โรงเรียนเทศบาล 1 (เยี่ยมเกษสุวรรณ)	เทศบาลนครสมุทรปราการ	5
30	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดในสองวิหาร)		
31	โรงเรียนเทศบาล 3 (คลองตาเค็ด)		
32	โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์)		
33	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดกลางวรวิหาร)		
34	โรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม	เทศบาลเมืองพระประแดง	3
35	โรงเรียนเทศบาลป้อมแผลงไฟฟ้า		
36	โรงเรียนเทศบาลวัดแค (ธรรมวิธานราษฎร์บำรุง)		

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	จำนวน (แห่ง)
37	โรงเรียนเทศบาลเมืองปากน้ำ	เทศบาลเมืองปากน้ำสมุทรปราการ	1
38	โรงเรียนเทศบาล 1 (บางครุอุปการราษฎร์)	เทศบาลเมืองลัดหลวง	1
	สมุทรสาคร	รวม	10
39	โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุกุลราษฎร์)	เทศบาลเมืองสมุทรสาคร	6
40	โรงเรียนเทศบาลวัดแหลม สุวรรณาราม (วัฒนรวมวิทยา)		
41	โรงเรียนเทศบาลวัดตึก มหาชยาราม (สมุทรคุณากร)		
42	โรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกราก (กรับวิทยาทาน)		
43	โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม (เชยวิทยาทาน)		
44	โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม)		
45	โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์	เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน	2
46	โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี		
47	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลอ้อมน้อย	เทศบาลเมืองอ้อมน้อย	2
48	โรงเรียนเทศบาลอ้อมน้อย		

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ประกอบด้วย 4 ชุดคือ

ชุดที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชุดที่ 2 สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชุดที่ 3 และ 4 สำหรับพนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากร

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน เพื่อรวบรวมส่งคืนผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	() 1
2.	อายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) ☐ ต่ำกว่า 31 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี ☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 - 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	() 2
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	() 3
4.	ตำแหน่ง ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ พนักงานครูเทศบาล	() 4
5.	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 - 4 ปี ☐ 5 - 8 ปี ☐ มากกว่า 8 ปี	() 5

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 43 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านตามสภาพความเป็นจริง ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การออกแบบงานที่มีคุณค่า						
1	กลุ่มงานของท่านกำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติชัดเจน						() 6
2	กลุ่มงานของท่านวางแผนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน						() 7
3	งานที่กลุ่มงานของท่านปฏิบัติมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร						() 8
4	ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มงาน						() 9
5	กลุ่มงานใช้วิธีการหลากหลายวิธี เพื่อกระตุ้นให้ท่านขยันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน						() 10
6	กลุ่มงานของท่านให้โอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน						() 11
7	กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานอย่างหลากหลายและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน						() 12
	ความรู้สึกรักมีอำนาจ						
8	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ในกลุ่มงานโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร						() 13
9	ท่านมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง						() 14
10	ท่านมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้กลุ่มงานบรรลุเป้าหมาย						() 15
11	ในการปฏิบัติงาน ท่านคำนึงถึงผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มงาน						() 16

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	งานและสิ่งตอบแทนที่พึงพอาศัยกัน						
12	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอาศัยกันในการปฏิบัติงาน						() 17
13	เป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับ เป้าหมายของกลุ่มงาน						() 18
14	กลุ่มงานเปิดโอกาสให้ท่านสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ จากการปฏิบัติงาน						() 19
15	รางวัลที่สมาชิกในกลุ่มงานได้รับเป็นแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานของท่าน						() 20
16	ท่านนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน						() 21
	องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม						
17	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน						() 22
18	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านใช้ประสบการณ์ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน						() 23
19	เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน สมาชิกในกลุ่มงาน ปรับปรุง แก้ไขปัญหานั้นอย่างต่อเนื่อง						() 24
20	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงาน						() 25
21	สมาชิกในกลุ่มงานพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน						() 26
22	กลุ่มงานของท่านผลิตผลงานที่สร้างสรรค์และสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน						() 27
23	สมาชิกในกลุ่มงานของท่านเพียงพอกับการะงานที่กลุ่มงาน รับผิดชอบ						() 28
24	กลุ่มงานของท่านประสานงานได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเวลา ที่กำหนด						() 29
25	กลุ่มงานของท่านใช้ระบบการทำงานเป็นทีม						() 30
26	ผลงานของกลุ่มงานของท่านได้รับการยอมรับในองค์กร						() 31
	ความฉลาดทางอารมณ์						
27	สมาชิกในกลุ่มงานสามารถใช้อารมณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน						() 32

ข้อที่	คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
28	สมาชิกในกลุ่มงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี						() 33
29	สมาชิกในกลุ่มงานเข้าใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน						() 34
30	สมาชิกในกลุ่มงานตรวจสอบการทำงานของกันและกัน						() 35
	การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน						
31	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารจากองค์กร						() 36
32	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากองค์กร						() 37
33	กลุ่มงานของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน						() 38
34	กลุ่มงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากองค์กรอย่างเพียงพอ						() 39
	กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม						
35	สมาชิกในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่มงาน						() 40
36	สมาชิกของกลุ่มงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม						() 41
37	สมาชิกของกลุ่มให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานกันระหว่างกลุ่ม						() 42
38	กลุ่มงานของท่านติดต่อสื่อสารให้สมาชิกภายในกลุ่มรับทราบอย่างชัดเจน						() 43
	การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน						
39	สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กลุ่มงานกำหนด						() 44
40	กลุ่มงานของท่านจัดทำผังงาน (Flow Chart) แจกให้สมาชิกทราบ						() 45
	ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม						
41	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มงาน						() 46
42	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานในกลุ่มงาน						() 47
43	สมาชิกของกลุ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน						() 48

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากร

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 19 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านตามสภาพความเป็นจริง ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ความต้องการของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความต้องการความสำเร็จ						
1	ท่านพยายามปฏิบัติงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จ						() 49
2	ท่านปฏิบัติงานทุกชิ้นงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						() 50
3	เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลาย						() 51
4	ท่านพยายามหาวิธีในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา						() 52
5	ท่านต้องการให้องค์การของท่านคัดเลือกผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ						() 53
6	ก่อนการปฏิบัติงานท่านมักจะวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน						() 54
7	ในการปฏิบัติงานท่านต้องการทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา						() 55
8	ท่านมีความสุขและสนุกกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย						() 56
	ความต้องการความสัมพันธ์						
9	ท่านรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน						() 57
10	ท่านใช้วาจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน						() 58
11	ท่านมักสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการปฏิบัติงาน						() 59
12	ท่านพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา						() 60
13	ท่านมักให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน						() 61
14	เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในตัวท่าน						() 62

ข้อที่	ความต้องการของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความต้องการอำนาจ						
15	ท่านชอบเป็นผู้นำของกลุ่มในการปฏิบัติงาน						() 63
16	ท่านพึงพอใจเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามคำแนะนำของท่าน						() 64
17	ท่านพยายามหาวิธีกำกับควบคุมผู้อื่นในองค์กรของท่าน						() 65
18	ท่านพยายามให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้						() 66
19	ท่านมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น						() 67

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 62

Alpha = .9403

Item – total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	252.6250	324.6290	.4939	.9390
X2	252.6250	326.3065	.5327	.9388
X3	252.3125	334.9960	.1495	.9409
X4	252.5625	326.6411	.5379	.9388
X5	252.8750	313.7258	.7293	.9373
X6	252.5938	322.7006	.6275	.9382
X7	252.6250	321.0161	.7662	.9375
X8	253.3438	323.7167	.4082	.9399
X9	252.7813	330.3700	.3052	.9402
X10	252.2188	330.4345	.4115	.9395
X11	252.2813	327.1119	.5700	.9387
X12	252.3438	329.0716	.4288	.9394
X13	252.3438	325.7167	.7186	.9382
X14	252.4688	317.4829	.7108	.9375
X15	252.6875	325.0605	.4983	.9390
X16	252.5625	330.4476	.4559	.9393
X17	252.6875	327.0605	.5308	.9388
X18	252.6563	325.9748	.5627	.9387
X19	252.8750	324.2419	.5991	.9384
X20	252.5938	332.2490	.3708	.9397
X21	252.7188	326.5958	.6390	.9385
X22	252.5625	331.6089	.4570	.9394
X23	252.9375	327.6734	.4002	.9396
X24	252.7188	329.9506	.4616	.9393
X25	252.5938	325.1522	.6201	.9384
X26	252.4688	326.3216	.6348	.9384
X27	252.8125	336.5444	.1860	.9403
X28	252.9688	332.7409	.3257	.9399

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X29	252.7188	331.9506	.3187	.9399
X30	252.6875	323.3185	.7047	.9379
X31	252.7813	326.2409	.5831	.9386
X32	253.0313	327.9022	.4927	.9390
X33	252.6250	330.3710	.3559	.9398
X34	252.9688	320.4183	.5665	.9385
X35	252.9063	332.0232	.3529	.9397
X36	252.7813	331.9829	.3132	.9399
X37	252.9063	323.8942	.6428	.9382
X38	252.7500	329.7419	.4987	.9391
X39	252.8750	331.5323	.3998	.9395
X40	253.0313	323.5151	.7698	.9378
X41	253.0000	330.6452	.3774	.9396
X42	252.6250	334.6935	.2443	.9402
X43	252.7188	336.2732	.1322	.9407
Y1	252.5000	330.3226	.4379	.9394
Y2	252.4688	336.3861	.0965	.9412
Y3	252.6563	334.6200	.1988	.9405
Y4	252.5938	328.1200	.4105	.9395
Y5	252.5313	339.0958	-.0144	.9415
Y6	252.5313	336.5796	.1394	.9406
Y7	252.5625	331.9315	.3747	.9396
Y8	252.2500	331.4194	.3595	.9397
Y9	252.3750	334.2419	.2212	.9404
Y10	252.1563	337.4909	.0790	.9408
Y11	252.4375	322.9637	.7213	.9379
Y12	252.2813	336.5958	.1221	.9407
Y13	252.3125	332.6089	.3377	.9398
Y14	252.5625	329.0282	.5339	.9390
Y15	252.7813	326.3054	.4591	.9392
Y16	252.6250	327.4032	.5906	.9387
Y17	253.2813	320.4667	.4272	.9402
Y18	253.4063	324.3780	.3516	.9407
Y19	253.0000	322.9032	.5567	.9386

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวณัฐชยานันต์ ทองธรรมจินดา
ที่อยู่	78 ม. 5 ต. สระกะเทียม อ. เมืองนครปฐม จ. นครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม เลขที่ 132 ม. 2 ต. สนามจันทร์ อ. เมืองนครปฐม จ. นครปฐม 73000 โทรศัพท์/โทรสาร 0-3425-2706
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2553 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2548 นักวิชาการคลัง 3 ฝ่ายบริหารการรับและเบิกจ่าย 2 สำนักงานคลังจังหวัดนครนายก พ.ศ. 2548 นักวิชาการสหกรณ์ 3 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ จัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2552 นักวิชาการภาษี ระดับปฏิบัติการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม พ.ศ. 2553 - ปัจจุบัน พนักงานครูเทศบาล โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม เทศบาลนครนครปฐม