

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานและแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัด เชียงใหม่ ตามทัศนะของบุคลากรทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 องค์ประกอบ/ด้าน คือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน การสร้างความผูกพันในทีมงาน และการสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยทำการศึกษาจาก ประชากรทุกตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่จริง ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2543 จำนวน 143 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและปลายเปิด และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 143 ฉบับ และรับกลับคืนโดยวิธีเดียวกันได้ทั้งหมด จำนวน 143 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่และร้อยละ จากนั้นนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีตำแหน่งนักวิชาการศึกษามากที่สุด มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มากที่สุด

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม พบว่า การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความจำเป็นมาก และเห็นด้วยมาก ว่า การทำงานเป็นทีมจะช่วยแก้ปัญหาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้

1.3 สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แก่บุคลากรและทีมงาน บุคลากรได้เรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีมจากการทำงานร่วมกัน มีวิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้สมาชิกทีมทุกคนทำงานด้วยสติและด้วยความรอบคอบ ได้ทำการสร้างความตระหนักรู้หรือสร้างทัศนคติในทางบวกต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม มากกว่า

ผลประโยชน์ส่วนตัว มีการสอนทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แกกันและกัน ในแต่ละทีมงานมีการสอนงานให้แกกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็นและร่วมการตัดสินใจ ผลประโยชน์ร่วมกันภายในทีมได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มีการประสานงานระหว่างทีมงาน และมีอุปสรรคในการประสานการทำงานภายในทีมงาน

2. แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

2.1 ด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม พบว่า ฝ่ายบริหารจะต้องถือเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะต้องสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้ทำงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ

2.2 ด้านการสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม พบว่า ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างความตระหนักรู้ให้สมาชิกมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม มากกว่าส่วนตัว กระตุ้นให้สมาชิกเกิดจิตสำนึกในการร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข สร้างความตระหนักรู้และเข้าใจ ในการให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2.3 ด้านการสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน พบว่า มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดให้เป็นนโยบายอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และควรมีนโยบายส่งเสริมให้สมาชิกได้เข้ารับการศึกษ อบรมหลักสูตรระยะสั้นจากหน่วยงานอื่น ๆ

2.4 ด้านการสร้างความผูกพันในทีมงาน พบว่า มีการส่งเสริมบรรยากาศการสร้าง ความประทับใจระหว่างสมาชิกที่ยั่งยืน ให้มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานทดแทนกันได้ชั่วคราว และมีคำสั่งมอบหมายงานให้สมาชิกรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร

2.5 ด้านการสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน พบว่า ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารภายในทีมงานแบบเรียบง่าย สะดวก ไม่มีพิธีรีตอง และเป็นกันเอง เพื่อลดภาระขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหลือการปฏิบัติที่มีคุณภาพมากขึ้นและฝ่ายบริหารควรจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการติดต่อสื่อสาร และประสานงานภายในทีมอย่างเพียงพอ

สำหรับประเด็นของความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามบันทึกเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์รู้หลักการบริหารใหม่ ๆ และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์กับทีมภายนอกองค์กร ผู้บริหารควรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้จักการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเสียสละ และผลงานวิจัย ควรนำไปใช้ปฏิรูปการบริหารงานในเชิงรุก

อภิปรายผล

จากสภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 5 องค์ประกอบ/ด้าน ผู้วิจัยได้ทบทวนและประเด็นที่น่าสนใจ ที่ควรนำมาอภิปรายตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

1.1 ไม่มีคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ไม่มีที่ปรึกษาสำหรับแต่ละทีมงาน เนื่องจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีโครงสร้างจัดเป็นกลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานนั้น จะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ เมื่อประสบปัญหาจากการทำงานก็จะแก้ปัญหากันเองภายในกลุ่มงานนั้น ๆ บางปัญหาอาจมีข้อยุติ แต่บางปัญหายังหาข้อยุติไม่ได้จากข้อปัญหาไปในทางความขัดแย้ง และมีข้อมูลในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีบุคลากรบางส่วนเท่านั้น ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แสดงว่า ยังมีบุคลากรจำนวนมากที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการการทำงานเป็นทีมที่ถูกต้อง แม้แต่องค์กรของรัฐอื่น ๆ เช่น โรงพยาบาล ที่ดูเหมือนว่าภารกิจจะเน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง แต่ก็มิอุปสรรคอยู่บ้าง จากผลการวิจัยของ วิไลอำมาตย์มณี (2539, หน้า 122-124) พบว่า ปัญหาของการพยาบาล ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ไม่รู้ว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยกันทำงานอย่างไร และการจัดระบบงานไม่ชัดเจน จากเหตุผลดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก จะมีปัญหาในเชิงปฏิบัติอยู่มาก การแก้ปัญหาโดยการให้มีคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่คอยแนะนำวิธีแก้ปัญหามาจากการ

ทำงานเป็นทีมจะเป็นทางออกที่ดีวิธีหนึ่ง ทั้งนี้ คณะบุคคลดังกล่าวควรเป็นผู้รู้เกี่ยวกับเรื่องทีมงานเป็นอย่างดี และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีม มาทำหน้าที่ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้แก่สมาชิกได้เข้าใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน (วรเดช จันทรศร, 2525, หน้า 43,48) การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมนั้น จะมีคณะบุคคลดังกล่าวเข้าไปทำงานร่วมกับสมาชิกในทีม เพื่อช่วยให้สมาชิกเหล่านั้นได้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 412)

โดยธรรมชาติของการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมมีอุปสรรคและความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยให้แนวทางหรือทางออกในการแก้ปัญหาจากการทำงาน เพราะบางครั้งบุคคลภายนอกอาจจะมองเห็นจุดบกพร่องในกระบวนการทำงาน ของหน่วยงานเราหรือเป็นกระจกเงาสะท้อนให้เราเห็นจุดบกพร่องส่วนใดส่วนหนึ่ง ที่เป็นปัญหาให้เราทราบ และสามารถแก้ไขได้ทัน่วงที

การมีที่ปรึกษาทีมงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่ต้องการให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ชูชัย สมितिโกร (2538, หน้า 55-56) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษา ไว้ดังนี้ คือ เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการพึ่งพิงผู้อื่นมาสู่การพึ่งพิงตนเอง จากการศึกษาของ โสภณ วาทีรยธัมย์ (2540, หน้า 53) พบว่า ในด้านการชี้นำ ต้องการให้มีคำแนะนำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ที่ปรึกษาแล้วผู้วิจัยคิดว่าจะมีการนิเทศ แนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมให้แก่สมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นการทบทวนและเพิ่มส่วนที่ด้อยนั้นให้ดีขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ สุกานดา ตปนียางกูร (ม.ป.ป., หน้า 11-12) อธิบายว่า การนิเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวผู้รับการนิเทศนั้น ไม่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงาน เป็นผู้ติดตามนิเทศการทำงานของสมาชิกในหน่วยงานผูกขาดแต่เพียงผู้เดียว ควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องทำการนิเทศกันเองในหน่วยงาน เพราะได้บรรยากาศที่เป็นกันเอง การสื่อสารเข้าใจง่าย อบอุ่นใจมีความเป็นมิตร เป็นเพื่อน เป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่กันและกัน โดยไร้ความกดดันใด ๆ แท้จริงแล้วการนิเทศจะช่วยดึงศักยภาพของผู้รับการนิเทศออกมาใช้ให้มากที่สุดโดยให้ผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมกับผู้นิเทศ เพื่อกำหนดเป้าหมายและทำการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ยังผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันได้เป็นอย่างดี

1.2 ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรและทีมงาน ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีกับการทำงานให้แก่สมาชิก ไม่เคยนำสมาชิกไปศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม และคู่มือ เอกสารประกอบการทำงานเป็นทีม เพื่อการศึกษาค้นคว้าของสมาชิกยังไม่เพียงพอ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ารัฐบาลเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการ แต่ด้วยเหตุที่ต้องใช้งบประมาณมากจึงได้รับการจัดสรรเท่าที่จำเป็น ถือว่าเป็นข้อจำกัดทางด้านงบประมาณที่ไม่สามารถแก้ไขได้ งบประมาณที่จัดสรรตามโครงการพัฒนาบุคลากร โดยมากผู้ที่รับประโยชน์ก่อนใครอื่น คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนกลาง เจ้าหน้าที่เขตการศึกษา และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะได้รับการพัฒนาก่อนเสมอ ทั้ง ๆ ที่บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอควรจะได้รับการพัฒนา ก่อนใคร เพราะเป็นหน่วยงานที่ผลิตผลงานป้อนให้ จังหวัด เขตการศึกษา และส่วนกลาง เมื่อมีงบประมาณจำกัดจึงมีผลกระทบต่อการศึกษาดูงานเพราะเป็นโครงการที่ค่อนข้างใช้งบประมาณมาก ความจริงการศึกษาดูงานก็เป็นการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ในส่วนนี้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอบางอำเภอ จะจัดหางบประมาณกันเองในรูปแบบต่าง ๆ ที่สุจริต และบุคลากรร่วมออกค่าใช้จ่ายสมทบส่วนหนึ่ง จึงจะสามารถจัดโครงการศึกษาดูงานได้ สำหรับคู่มือ และเอกสารเกี่ยวกับทีมงานมีความขาดแคลนไม่เพียงพอนั้นเป็นเรื่องจริง เพราะบางอำเภอไม่มีเลยหรือน้อยมาก เป็นผลสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารยังไม่ตื่นตัวหรือไม่เห็นความสำคัญ เพราะการทำงานในยุคใหม่ เน้นการทำงานเป็นระบบทีมเป็นสำคัญ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ การสร้างทีมงาน สิ่งแรกที่ต้องทำ คือการพัฒนาคนให้มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สูงค่าขององค์กร ที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2532, หน้า 83)

ถึงแม้องค์กรจะจัดวางระบบงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กร ขาดซึ่งความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะหรือมีความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้ง มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน (ญาดา ดาวพลังพรหม, 2539, หน้า 42, สุธีระ ประวาลพฤกษ์, 2538, หน้า 2, นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์, 2539, หน้า 29, บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ, 2528, หน้า 154, และ สมพงศ์ เกษมสิน, 2513, หน้า 4) จากแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 63), และสมควร ทรัพย์บำรุง (2539, หน้า 20) เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องมีการกำหนดนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Policy)

ไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากนโยบายจะเป็นแรงผลักดันหรือสร้างเงื่อนไขให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง การกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานราชการ มักจะมีปัญหาที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ จากการวิจัยของ รวงทิพย์ สุริวิชัย (2538, หน้า 88) พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร คือ นโยบายการพัฒนาบุคลากร ไม่ชัดเจน ส่วนในทัศนะของ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2539, หน้า 31) เกี่ยวกับการพัฒนาคนผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนทุกคนมีความสามารถ หากให้โอกาสสร้างความไว้วางใจ (Trust) เชื่อในความสามารถ (Efficacy) สร้างแรงจูงใจเสริม (Will – Do Factors) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แล้วให้กำลังใจ ส่งกำลังใจบำรุงให้ จะมีผลต่อสมาชิกในการนำศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมาใช้อย่างคุ้มค่า ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำทีมงานต้องมีนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญและรู้จริงในหน้าที่ของตนเอง

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เน้นเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ในส่วนของภาคราชการก็อยู่ในข่ายของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งยังเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล ด้วยเหตุที่เป็นปัจจัยทางการบริหารของรัฐบาลที่จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็วที่สุด ดังที่ ญาดา ดาวพลังพรหม (2539, หน้า 43-44) ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 มุ่งเน้นในการพัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกของการให้บริการ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะปรับตัวเองให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการฝึกอบรม คือ หลักสูตรการฝึกอบรม จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการทำงานอย่างแท้จริงและการฝึกอบรมจะต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจากเหตุการณ์ได้ผ่านไปเรื่อย ๆ สิ่งต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ศิริพร ชันธหัตถ์, 2531, หน้า 104-105) ทำนองเดียวกับการศึกษาของ จำเริญ สงคราม (2541, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีความต้องการให้มีการฝึกอบรม พร้อมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

ประชุม โพธิกุล (ม.ป.ป., หน้า 57) และพัฒนา สุขประเสริฐ (2540, หน้า 15-17) ต่างเห็นพ้องกันว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี จะทำให้เป็นสมาชิกทีมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น มีความมั่นใจมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีม และฝึกอบรมสมาชิกทีมแต่ละคนอย่างเหมาะสม อนึ่งสังคมปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาบุคลากรเพื่อรับมือกับสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตน ให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 325) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไว้ประการหนึ่งว่า เทคโนโลยี จะมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพในงานที่เกี่ยวข้องกับ เวลา ความรวดเร็ว และความถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปราโมทย์ เจนการ (2538, หน้า 17) ที่ว่าการแก้ปัญหาในภาวะอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัด ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ อีกด้านหนึ่ง คือ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่วยในการปฏิบัติราชการอย่างพอเหมาะพอดี อย่างไรก็ตาม ในสภาพปัจจุบันสำนักงานศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่จะมีเทคโนโลยีไว้ใช้ในหน่วยงาน แต่เทคโนโลยีบางชนิดยังถูกใช้งานที่ไม่คุ้มค่ามากนัก เพราะบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือดังกล่าว อนึ่งจากการวิจัยของ วรพงษ์ สันติวงษ์ (2539, หน้า 99) พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญและทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และการดำเนินการด้านสารสนเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการคำนวณข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการจัดการสารสนเทศของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ทางภาคราชการจึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยพยายามสร้างภาพให้เห็นถึงผลลัพธ์ในทางบวกจากการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน

การทำงานในหน่วยงานเป็นประจำ จะไม่สามารถทราบเลยว่าองค์กรของตนเองมีประสิทธิภาพหรือด้อยคุณภาพมากนักเพียงใดเว้นแต่จะได้มีการศึกษาดูงานจากองค์กรอื่น ๆ แล้วจะมองเห็นภาพสะท้อนกลับมายังหน่วยงานของตนเองเพื่อเปรียบเทียบว่า องค์กรของตนเองมีการพัฒนาอยู่ในระดับใด และส่วนไหนที่องค์กรของตนเองที่ควรเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น ถือว่าเป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ที่จะนำมาใช้กับองค์กรของตนเอง รวงทิพย์ สุริยชัย (2538 ข., หน้า 36)

อธิบายว่า การดูงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยม นั้น และสามารถนำส่วนดีมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง การศึกษาดูงานโดยทั่วไปจะมีค่าใช้จ่ายสูงและใช้ระยะเวลามาก แต่ก็ควรจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในทางบวกที่องค์กรจะได้รับ และเป็นการสร้างแรงเสริมให้บุคลากรได้ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงานที่จำเจทุกวัน ทำให้มองเห็นโลกทรรศน์ใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางแก้ไขข้อจำกัดด้านคุณภาพของบุคลากร ของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 10 (2540, หน้า 5) ว่า ควรจัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่งานของตนเอง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุเทพ บุญเติม (2533, หน้า 88) ที่พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ ด้านการศึกษาหรือดูงานเพิ่มเติม ด้านการไปทัศนศึกษา และสังเกตวิธีการทำงาน

นอกจากนี้คู่มือและเอกสารประกอบการทำงานในระบบราชการ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเอง โดยวิธีการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา จากผลการวิจัยของ จริยะ วิโรจน์ (2531, หน้า 84), และ สรวาท บุรีเพี้ย (2532, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ คือ มีความขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หนังสือคู่มือและเอกสารปฏิบัติงานทางวิชาการของสำนักงานปัญหาดังกล่าว เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากเอกสาร/หนังสือบางเรื่อง ไม่มีให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อีกทั้งสำนักงานศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับสถานที่ที่มีความคับแคบอาจจะเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมให้มีการจัดชั้นวางหนังสือและไม่จูงใจให้ผู้บริหารได้จัดงบประมาณจัดหาหนังสือที่จำเป็นต่อการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรโดยส่วนรวม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรจัดซื้อจัดหาหนังสือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับที่มงานไว้ในหน่วยงาน เพื่อเอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าของสมาชิกในหน่วยงานและเข้าใจกระบวนการทำงานในระบบที่มากขึ้น เพราะการบริหารในองค์กรปัจจุบันเน้นที่การทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28-31) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยการส่งเสริมให้มินิรักการอ่าน มีการ

ปรึกษาหารือพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีมุมหนังสือ ห้องสมุด ศูนย์สารสนเทศ ฯลฯ ที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน ภายใต้อารมณ์ร่วมใจของบุคลากรทุกคน

1.3 ฝ่ายบริหารแสดงความชื่นชม กรณีสมาชิกทีมงานได้ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกที่ดีเป็นบางครั้ง และมีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกันเป็นบางครั้ง อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารบางท่านมิได้นำจิตวิทยาทางการบริหารเข้ามาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคล หรือผู้บริหารบางท่านยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนเอง ที่มุ่งแต่อำนาจและมั่งงานมากเกินไปจนละเลยการมุ่งคน จึงส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงาน ด้านการให้น้ำใจแก่กันและกันเป็นไปในลักษณะที่แสดงไปตามบทบาท แต่ไม่ยั่งยืน การแสดงออกนอกกายในจิตใจของมนุษย์ในทางบวก ที่เป็นคุณกับองค์กรและส่วนรวมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพึงปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง การที่จะให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงออกตามพฤติกรรมดังกล่าวนี้ จะต้องมีส่วนกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกเกิดแรงบันดาลใจ ในการแสดงพลังสร้างสรรค์ที่อยู่ภายในตัวเขาออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมองไกลต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารบุคลากรอย่างแจ่มชัด เพราะบุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ตามทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow (อ้างใน สมคิด บางโม, 2538, หน้า 170) ในลำดับขั้นที่ 4 ที่ว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เน้นความรู้สึกภายใน เช่น อยากได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพื่อที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นในสังคม ทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Herzberg (อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2538, หน้า 87) อธิบายว่า คนจะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้รับการยกย่องจากการทำงาน และทฤษฎี Y ของ McGregor (อ้างใน สมคิด บางโม, 2538 ก., หน้า 137) กล่าวถึงการจูงใจที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของมนุษย์ คือ ความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สำหรับ Srivastva และคณะ (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 156,159) ได้ดำเนินการรวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ จำนวน 2,000 กว่าเรื่อง ได้สรุปข้อค้นพบจากผลงานวิจัยว่ามีอยู่ 5 ปัจจัย 1 ใน 5 ปัจจัย ได้แก่ รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา จินนะรัตน์ ศรีภักทรภิญโญ (2535, หน้า 11) มีความเห็นว่า ผู้นำทีมงานต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ให้การยอมรับ

ความสำคัญของสมาชิกทีมแต่ละคน และการชมเชยให้กำลังใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ สกวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 42) ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญและ เสริมแรงในทางบวกต่อทีมงาน ซึ่งอาจเป็นการยกย่องชมเชย การให้รางวัล หรือการเปิดโอกาสให้ เสนอผลการพัฒนางาน จากการศึกษาของ Maslow (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535, หน้า 56) พบว่า คนทั่ว ๆ ไปจะได้รับความพึงพอใจจากการสนองความต้องการ ในขั้นที่ 4 คือ ความต้องการได้รับการยกย่อง ร้อยละ 40 ส่วน Schneider และ Barteltt, Skinner, Nord (อ้างใน จักรพันธุ์ วงษ์บุรณาวาทย และคนอื่น ๆ, ม.ป.ป., หน้า 74) ได้สรุปงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง พบว่า การให้คำชมการให้กำลังใจ ไม่เพียงแต่ลดการกระทำที่ไม่พึงปรารถนา แต่ยังช่วยสร้างให้เกิด การกระทำที่พึงปรารถนาอีกด้วย นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ อุทัย สันติสกุล (2534, หน้า 83) ยังพบว่า การยกย่องในความสำเร็จจากการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความมีน้ำใจนั้นเป็นสิ่งบ่งบอกถึงภาพแห่งความสัมพันธ์ภายในทีมงานของแต่ละคนที่มีให้ แก่กันและกัน หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยความมีน้ำใจให้แก่กันและกัน จนเกิดความ ไว้วางใจกัน จะเป็นองค์กรที่มีความสุขกับการทำงานเป็นอย่างยิ่ง จักรพันธุ์ วงษ์บุรณาวาทย และ คณะ (ม.ป.ป., หน้า 78) ได้กล่าวถึงปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้แก่ การส่งเสริมความเข้าใจและเกื้อหนุนกัน การเปิดเผย และความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือกันจะเกิดขึ้น ได้ ก็ต่อเมื่อคนไว้วางใจกัน (Trust) ในการพึ่งพา มีวิธีการสร้างความมีน้ำใจให้แก่กันและกัน โดยใช้ วิธีการทำงานร่วมกัน เพราะความมีน้ำใจจะเกิดขึ้นจากการร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่ม เป็นประการสำคัญ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวได้ ซึ่ง พรณราย ทรัพย์ะประภา (2529, หน้า 316) ได้ให้แนวทางไว้ดังนี้ คือ 1) ให้การยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง 2) ให้โอกาสเขาได้ พุดและรับฟังความคิดเห็นของเขา 3) ทำตนเป็นมิตรกับเขาก่อน 4) เปิดใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

1.4 มีอุปสรรคในการประสานการทำงานภายในทีมงาน อันเนื่องมาจากสมาชิกบางคน ยังมีทัศนคติสูง ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานภายในหน่วยงานมักจะมีปัญหาด้านคล้ายคลึงกัน เกือบทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรของรัฐที่ค่อนข้างจะมีปัญหามากและสลับซับซ้อน ไสรัจ แสงศิริพันธ์ (2527, หน้า 135-136) กล่าวว่า อุปสรรคของการประสานงาน โดยมากเกิดจาก การขาดความมีวินัยและขาดความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน มีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์

การขาดแผนงานและขาดการควบคุมงานที่ดี การขาดมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ขาดความสำนึกและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และมีความยึดมั่นในหลักวิชาการมากเกินไปของผู้ปฏิบัติงานจนกลายเป็นความมีทิฐิสูง จะมีปัญหาต่อการประสานทำงานร่วมกัน เพราะการประสานงาน ถือว่า เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เมื่อการทำงานเป็นทีมที่ขาดการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันแล้ว ภารกิจของทีมงานก็อาจบรรลุผลสำเร็จได้ Schermerhorn, Hunt และ Osborn (อ้างใน สุรินทร์ เลขาพันธ์, 2540 ก., หน้า 78) ได้นำผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งชี้ให้เห็นว่า สมาชิกทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียว อาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ นอกจากนี้ สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 232) ยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับวิธีการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาในการประสานงานในทีม ดังนี้คือ สมาชิกต้องรับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน มีเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เห็นด้วยในวิธีการทำงานร่วมกัน มีความเป็นมิตรในทีม และมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเหลือผู้อื่นหรือทีมได้ หากสมาชิกประพฤติปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมา คาดว่าน่าจะส่งผลให้สมาชิกผู้นั้นลดทิฐิ (มิฉชาติทิฐิ) ในการยึดติดความคิด ความเห็น และความเชื่อของตนเองลงบ้าง และหันมาให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อส่วนรวมให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

2. แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ฝ่ายบริหาร จะต้องถือเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะมีนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเป็นทิศทางในการผลักดันให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและจริงจัง พร้อมทั้งมีการติดตามการประเมินผลอย่างจริงจัง จะช่วยให้ภารกิจเหล่านั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามทฤษฎีปัจจัยฮามมิงของ Herzberg ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 87) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุทัย สันติสกุล (2534, หน้า 83) พบว่า นโยบายบริหารและการปฏิบัติ เป็นตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับ สมควร ทรรศน์บำรุง (2539, หน้า 20) มีความเห็นว่า นโยบายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ และถือเป็นนโยบายที่จะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย โดยกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร การวางแผนนโยบายในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ โดยไม่ขัดกับหลักการสร้างทีมงาน Campbell และ Gregg (อ้างใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519, หน้า 255-226) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดวางนโยบาย (Making Policy) ไว้ว่า การวางแผนนโยบายในการทำงาน ถือว่า มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร การวางแผนนโยบายไม่จำเป็นต้องยึดติดนโยบายเดิมเสมอไป เพราะนโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์กร และแนวคิดของฟูลาน (n.d./2537, หน้า 32,51) เสนอว่า นโยบายที่สำคัญ ๆ ที่เราสามารถเลือกเน้นได้ ภายใต้ทิศทางของลำดับความสำคัญที่เราเลือกวิธีการในการนำไปปฏิบัติก็มีอยู่มากมายเช่นกัน สำหรับนโยบาย ส่วนมากแล้วจะเป็นการถูกต้องมากกว่าที่จะถือว่า การปฏิบัติตามนโยบายนั้นคือโอกาสที่จะให้คำนิยาม และพัฒนานโยบายดังกล่าวเพิ่มเติมมากขึ้น แทนที่จะถือว่าเป็นเพียงการนำเอาความคิดของผู้อื่นไปปฏิบัติเท่านั้น ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารมีทางเลือกและทางออกมากมาย จะเป็นการดีมาก ถ้าหากว่านโยบายและกรรมวิธีในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เป็นตัวกระตุ้นและเสริมเติมความเป็นอิสระในเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการปฏิบัติที่คงทนยั่งยืน เป็นต้น โดยสรุปแล้วผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนและติดตามให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.2 มีการส่งเสริมให้ทำงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ของสมาชิกเป็นสำคัญ

ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม หากขาดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว ภารกิจขององค์กรย่อมซับซ้อนไปอย่างเชื่องช้า ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ แม้แต่ทฤษฎีทางการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ MBO (Management by Objective) ยังยึดหลักการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ (ประถม แสงสว่าง, 2524, หน้า 148) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ตลอดจนร่วมการตัดสินใจในการทำงาน จะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ยังผลให้บุคลากรยอมรับในความสามาถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมอีกด้วย (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 125) จากผลการวิจัย

ของ Schank (อ้างใน มัย สุขเอี่ยม, 2535, หน้า 63) พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษาของปราโมทย์ ศรีวิลักษณ์ (2542, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ทีมงานหน่วยตัวแทน เอไอเอ ของอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และจากการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ทำให้ยอมรับกันว่า การที่ผู้บริหารให้สมาชิกขององค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนนั้น จะส่งผลให้การทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2535, หน้า 38) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Likert และคณะ (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2525, หน้า 191) เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่ทีมงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับต้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา จะบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า มีแรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพการผลิตผลงานสูงกว่า เช่นเดียวกับสิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 37) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ โดยทั่วไป พบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีม จะมีประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือทีมกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า การมีส่วนร่วมยังเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานโดยตรง เช่น งานวิจัยของ รัชนี้ ยุตรินทร์ (2533, หน้า 8) พบว่า การจูงใจในการทำงานโดยวิธีให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงาน ต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและผลงานส่วนรวมขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

2.3 ให้สมาชิกทีม ทำการตกลงเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตบทบาท หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนเข้าใจ สิ่งที่เขาได้ไม่ได้เลยสำหรับการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทของแต่ละบุคคลภายในทีม ตามทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท (Role Theory) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังของบุคคล เกิดความขัดแย้งกันหรือไม่สอดคล้องกันแล้ว บุคคลนั้นจะมีความกดดัน เกิดความรู้สึกไม่พอใจและจะปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 72) ในส่วนนี้ เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 13-34),

และ สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 204) ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สิ่งที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ การกำหนดหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนภายในทีมให้ชัดเจน พร้อมทั้งทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและผู้อื่น ช่วยกันสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในทีม ร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการแสดงบทบาทของตนเองในขณะดำเนินการตามภาวะการณ์ที่เหมาะสมกับตนเอง ผลการวิจัยของ Rizzo และคณะ (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2529 ก., หน้า 74) พบว่า ความคลุมเครือของบทบาทจะเกิดขึ้น เมื่อขนาดขององค์กรและความสลับซับซ้อนขององค์กร จะทำให้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้มีผลต่อการพึ่งพากันระหว่างบุคคลในองค์กร ในส่วนของ สุทิน สายสงวน (2533, หน้า 89) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของการทำงาน ของข้าราชการ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในมิติสุขภาพจิตในการทำงาน ได้รับอิทธิพลมากที่สุด จากความคลุมเครือทางบทบาท รองลงมา คือ ความขัดแย้งทางบทบาท ในขณะที่ผลการวิจัยของ มาลีณี ขวาลไพบูลย์ (2533, หน้า 234) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน ได้แก่ ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย ดังนั้น สมาชิกในทีมงานต้องทำความเข้าใจในบทบาทของตนเองให้แน่ชัดว่า ตนเองนั้นมีบทบาทอย่างไรบ้าง เพราะการทำงานของแต่ละคนจะต้องมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันภายในทีม เมื่อทุกคนรู้บทบาทหลักของตนเองแล้ว ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น และไม่ก้าวถอยล้ำซ้อนกันและกัน

2.4 ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างความตระหนักรู้ ให้สมาชิกทีมงาน มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม มากกว่าส่วนตัว ผู้บริหารโดยทั่วไป จะมีความพยายามบริหารจัดการให้ภารกิจหรือเป้าหมายบรรลุผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงพยายามแสวงหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่คาดว่าจะนำพาให้ภารกิจหรือเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร สำเร็จลงได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สิ่งทีกล่าวนี้นี้ จะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพยายามและความเอาใจใส่ของฝ่ายบริหารที่มุ่งมั่นชักจูงใจให้สมาชิก มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างจริงจังเพียงใด ในเมื่อความสำเร็จขององค์กร ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จของสมาชิกในองค์กรนั้นด้วย ที่ต่างคนต่างช่วยกันทำงานอย่างแข็งขัน มีมานะอดทนบากบั่น บนพื้นฐานของความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน แนวคิดทางการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์ของ Fayol

(อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 50-51) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน คือ มีเป้าหมายเดียวกัน ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ผลประโยชน์จะต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรม และมีความสามัคคีเป็นสำคัญ สำหรับ McGregor (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534, หน้า 33) ได้ระบุถึงลักษณะเด่นขององค์กรที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทุกคนต้องมีสำนึกส่วนร่วมเกี่ยวกับความรับผิดชอบในผลงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสามัคคี นั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานไว้ ณ งานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติ เมื่อ 11 ธันวาคม 2512 ไว้ว่า “ความสามัคคีนั้น ควรจะหมายถึง ความพร้อมเพรียงกันของทุกฝ่ายทุกคน ที่มีความสำนึกแน่วแน่ในความรับผิดชอบที่จะใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถ ตลอดจนคุณสมบัติทุก ๆ ประการของตน ให้ประกอบพร้อมเข้าด้วยกันและให้เกื้อกูลส่งเสริมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นสาระแก่นสารและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและเพื่อนมนุษย์” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 15) เช่นเดียวกัน องค์กรที่สมาชิกทำงานแล้วมีความสุข จะเป็นองค์กรที่สมาชิกมีความรักใคร่ สนับสนุนกลมเกลียวกัน มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หมดไป โดยที่ทุกคนต่างคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 12) สิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมาข้างต้น จะมีผลเกี่ยวโยงในเรื่องของการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้น และเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในสวนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 56, และสุชาติ รังสินันท์, 2539, หน้า 52) ดังนั้น ฝ่ายบริหารต้องใช้แนวทางที่กล่าวมา พร้อมทั้งวิธีการอื่น ๆ ที่เห็นว่าดี ในการจูงใจให้สมาชิกเกิดจิตสำนึกที่ยั่งยืนต่อการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมในองค์กร เพราะผลสำเร็จของส่วนรวมมีมากนักน้อยเพียงใด สมาชิกก็ได้ผลประโยชน์ที่เป็นธรรมร่วมกันเท่านั้น

2.5 มีการส่งเสริมให้สมาชิก ได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า รัฐบาลมีมาตรการที่จะลดอัตราค่าจ้างราชการลง ทำให้องค์กรบางองค์กรของราชการมีความขาดแคลนบุคลากรผู้ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีเฉลี่ยสำนักงานละ 5 คน ที่ต้องรับภาระงาน ประมาณ 224 งาน มีสภาพของงานล้นคน ด้วยข้อจำกัดดังกล่าว จึงจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นปกติต่อไปโดยให้มีข้อขัดข้องน้อยที่สุด เช่น หันมาทำการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีขีดความสามารถ

เพิ่มขึ้น จนมีความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดให้บุคลากรได้หมุนเวียนงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ในงานอื่นของหน่วยงานเพื่อให้เรียนรู้งานอื่นของหน่วยงาน แต่ทั้งนี้ไม่กระทบสิทธิความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่เดิมของบุคลากรนั้น ๆ หรือในบางเรื่องอาจมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่คนเดียวปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จแบบ One Stop Service สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองหลากหลายรูปแบบ และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในกระบวนการของการปฏิบัติงาน ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 10, 2540, หน้า 3-5) การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะมีผลดีต่อการทำงานร่วมกันในทางบวก ซึ่ง เบนนิสและเปียร์เดอร์แมน (1997/2540, หน้า 33,267) กล่าวว่า ทีมงานที่ดี นั้น จะเต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการที่จะค้นหาสิ่งใหม่ ความคิดในทีมงานยิ่งมีมากยิ่งดี เพราะความคิดของคนหนึ่งจะจุดประกายความคิดของอีกคนหนึ่ง คนหนึ่งในทีมอาจจะมีการมองเห็นข้อมูลที่เป็นสาเหตุให้ความคิดครั้ง ๆ กลาง ๆ ของอีกคนเกิดขึ้นได้ ในความเข้าใจของผู้วิจัย คิดว่าการจุดประกายความคิดให้แกกันและกันนั้น แท้จริงแล้วเป็นการเติมเต็มในด้านความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีให้แกกันและกัน เพื่อให้เกิดปัญญาที่มีคุณภาพมากขึ้น และ ประเวศ วะสี (2535, หน้า 51) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันภายในองค์กรว่า ควรนำวิธีการ AIC (Appreciation Influence Control) ที่เน้นให้ทุกคนในองค์กร ได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันและเรียนรู้จากกัน เป็นการถ่ายทอดพลังสร้างสรรค์ให้แกกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ จานงค์ บุญชู (2526, หน้า 230), ดนัย เทียนพุด (2537, หน้า 99-100), และ วนิดา ชูวงศ์ (2539, หน้า 10) ที่เน้นย้ำในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเรียนรู้งานซึ่งธรรมชาติของคนทำงานโดยทั่วไปนั้น ต้องการเรียนรู้เพื่อให้อยู่กับความแปลกใหม่เกี่ยวกับงานที่ยังไม่เคยทำ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในหลายหน้าที่ อีกทั้งไม่เบื่อหน่ายในการทำงานด้านเดียวซ้ำ ๆ จำเจทุกวัน ผู้วิจัยคิดว่าปัจจุบันสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกแห่ง จะมีเทคโนโลยีไว้ใช้ในหน่วยงานพอสมควร น่าจะเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งที่ช่วยให้สมาชิกได้ใช้เป็นสื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน่วยงาน จะมีบทบาทสำคัญต่อการทำงาน เพราะการใช้เทคโนโลยีอาจทำลายข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในการทำงานในอดีต ยิ่งไปกว่านั้นเทคโนโลยีด้านฐานข้อมูลจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในเวลาเดียวกัน อันจะช่วยเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อนได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นทุกคน

การทำงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถปรับตัวเองเข้าสู่การบริหารแบบคุณภาพ TQM (Total Quality Management) ได้ การบริหารงานในองค์กรก็จะเป็นไปโดยราบรื่น มีคุณภาพ ก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง ไม่อุดตันทางความคิดและทักษะการทำงาน หากเป็นไปได้ก็จะกลายเป็นบุคลากรอัจฉริยะขององค์กร พร้อมทั้งจะฟันฝ่าอุปสรรคในการนำพาภารกิจขององค์กรให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ

2.6 มีการส่งเสริมบรรยากาศการสร้าง ความประทับใจระหว่างสมาชิกที่ยั่งยืน การสร้างความประทับใจระหว่างกัน นำมาซึ่งการทำงานที่สนุกสนาน มีความสุขกับการทำงาน นั้น สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องสร้างแรงจูงใจทั้งภายนอกและภายในให้แก่กันและกัน ตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งได้พระราชทาน ณ สามัคคีสมาคมในพระบรมราชูปถัมภ์ ในการเปิดประชุมประจำปี เมื่อ 10 เมษายน 2525 เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมไว้ว่า “คุณธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก การให้ คือ ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือกันให้อภัยไม่ถือโทษกัน ให้คำแนะนำตักเตือนที่ดีต่อกัน ประการที่สอง การมีวาจาดี คือ พูดแต่คำสัตย์ คำจริงต่อกัน พูดให้กำลังใจกัน พูดแนะนำประโยชน์ให้แก่กัน และพูดให้รักใคร่ปรองดองกัน ประการที่สาม การทำประโยชน์ให้แก่กันและกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลทั้งแก่กันและกัน และแก่หมู่คณะโดยรวม ประการที่สี่ การวางตนได้สม่าเสมออย่างเหมาะสม คือ ไม่ทำตัวให้เด่นเกินกว่าผู้อื่นและไม่น้อยต่ำทรมานไปกว่าหมู่คณะ หมู่คณะใดมีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวไว้ดังกล่าว หมู่คณะนั้นย่อมจะมีความมั่นคง” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 15) พระบรมราโชวาทตามข้างต้นนี้ น่าจะเป็นข้อสรุปที่ดีต่อการสร้างความประทับใจระหว่างกันของสมาชิกทีมที่พึงมีให้แก่กันและกัน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมต้องนำพระบรมราโชวาทนี้ไปใช้ในหน่วยงานหรือทีมงานและประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เพราะโดยธรรมชาติของผู้นำมักจะมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากต้นแบบไม่ดีแล้วก็ยากที่จะส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างความประทับใจที่ยั่งยืนได้ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร แต่ละคนควรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสร้างสรรค์บนความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กิจกรรมหรืองานจะเดินไปอย่างราบรื่นหรือไม่ ก็อยู่ที่ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั่นเอง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533, หน้า 632) ซึ่งระดับความประทับใจระหว่างกัน จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ที่มาของความสัมพันธ์ระหว่าง

กันนั้น เกิดจากการที่สมาชิกในองค์กรนำทักษะว่าด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานร่วมกัน เข้ามาประยุกต์ใช้ หลักมนุษยสัมพันธ์เหล่านั้นได้แก่ ความปรารถนาดี (Good Wish) มีความเมตตา กรุณา การยอมรับ (Approval) ในเรื่องการเมืองโลก การคิด และการตัดสินใจ การเห็นคุณค่า (Recognition) โดยการยกย่อง การลดตัวเองหรือการถ่อมตน การสื่อสาร (Communication) ที่เกี่ยวข้องกับ ตัวผู้พูด ผู้ฟังพร้อมทั้งเนื้อหาสาระที่มีความชัดเจน และการช่วยเหลือ (Helping Relation) (อัมพร ศิริบุญมา, ม.ป.ป., หน้า 13)

2.7 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน แบบเรียบง่าย สะดวก ไม่มีพิธีรีตอง และเป็นกันเอง เพื่อลดภาระขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหลือการปฏิบัติที่มีคุณภาพมากขึ้น การสื่อสารในระบบราชการ ส่วนใหญ่จะมีข้อจำกัดอยู่มาก จะเห็นได้ว่าสายอำนาจการสั่งงานและสายการติดต่อสื่อสาร ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน จะกระทำนอกกรอบไม่ได้ การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของบันทึก การติดต่อแบบมีน้อยมาก ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ (โสภณ ปรากฏณ์, 2521, หน้า 203) ผู้วิจัยคิดว่า น่าจะมีวิธีการสื่อสาร เพื่อให้ลงสู่การปฏิบัติเร็วขึ้น อย่างเช่นแนวคิดของ เบนนิสและปิแยร์เดอร์แมน (1997/2540, หน้า 267) ที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะหาทางแยกตัวออกมาจากระบบราชการที่ยุงยาก พวกเขาจะคงความเหมาะสม และให้ทีมงานทำงานกันอย่างไม่มีการรบกวน ส่วน Gilbreth (อ้างใน ศรีอรุณ เรศานนท์, ทองฟู ชินะโชติ, และ สาริณี โอพิทักษ์ชิน, ม.ป.ป., หน้า 6) กล่าวว่า สมาชิกจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งค้นหาความต้องการพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างแท้จริง ในความง่ายของการปฏิบัติงานนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางหรือเป็นระบบเปิด มีความชัดเจน ไม่ปิดบังซ่อนเร้น และไม่เป็พิธีการที่สลับซับซ้อน อันก่อให้เกิดการเสียเวลา

นอกจากนี้ยังมีแนวทางอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น พยายามลดกฎเกณฑ์หรือลดระบบงานในการทำงาน เพื่อที่จะเพิ่มคุณภาพและลดปริมาณของงานหรือลดเวลาการทำงาน โดยจัดให้มีขั้นตอนการทำงานที่พอเหมาะพอดี มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 19) หรือกล่าวที่จะลดขั้นตอนของงานเพื่อลงสู่การปฏิบัติให้เร็วขึ้น และเพิ่มความเข้มข้นในการทำงานเป็นพิเศษ (พูลาน, n.d./2537, หน้า 31) ทำให้

ภาระขั้นตอนของการสื่อสารสั้นลง ไม่ยืดเยื้อ แต่มีประสิทธิภาพ เจริญผล สุวรรณโชติ (2519, หน้า 225-226), และ สมพงศ์ เกษมสิน (2513, หน้า 396) ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ในบางโอกาส หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าดังกล่าว โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ก็สามารถช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกื้อวลี จิตวัฒนวิไล (2530, หน้า บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารทั้งสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก ผู้วิจัยเห็นว่า การประสานงานจะมีความผูกพันกับการสื่อสารอย่างแนบแน่น จนกล่าวได้ว่า ที่ใดมีการประสานงานก็มักจะมีการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมทุกครั้งไป เพราะความสำเร็จของการประสานงาน จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ นั้นเอง ซึ่งผลการวิจัยของ พิชัย ญาณศิริ (2535, หน้า 207) ยังพบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของครูหมวดวิทยาศาสตร์ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำทีมงาน จะต้องแสวงหาวิธีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือในทีมของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือใช้ให้น้อยที่สุด เพราะการใช้อำนาจมากเกินไปจะเป็นสาเหตุที่ทำลายบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กรหรือทีมงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดเชียงใหม่ ควรจัดหาคณะบุคคล หรือที่ปรึกษา มีอาชีพ เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้แก่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกอำเภอ ในจังหวัดเชียงใหม่
2. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการรวมกลุ่มกันจัดฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
3. ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ควรเน้นย้ำเรื่องการประสานงานภายในทีมงานมากขึ้น เนื่องจากการประสานงานเป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม

4. ผู้บริหารควรนำบุคลากรในหน่วยงาน ไปทัศนศึกษาหน่วยงานอื่นที่ประสบผลสำเร็จ จากการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากร

5. ควรจัดหาเอกสาร คู่มือ เกี่ยวกับทีมงาน ไว้ในหน่วยงาน เพื่อการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมของบุคลากร

6. ผู้บริหารควรนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจมาใช้ในการบริหารทีมงานมากขึ้น

7. ผู้บริหารควรริเริ่มสร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น เพื่อลดทิฐิ(มีจิตทิฐิ) ของสมาชิกลง และหันมาให้ความช่วยเหลือกันด้วยการทำงานร่วมกันมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนาทีมงาน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

2. ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการสร้างทีมงาน แก่บุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

3. ควรมีการศึกษามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอ จังหวัดเชียงใหม่