

**สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง**

**การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม  
กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด**

**A Study on Perception on Teamwork Climate:**

**A Case Study of Alfa Laval (Thailand) Company Limited.**



**วิวัฒน์ อัสวลาythong**

**WIWAT AUSSAWALAITHONG**

เลขที่.....

เลขทะเบียน 49338.....

วัน, เดือน, ปี 9 ก.พ. 2547.....

b.....
i.....

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิสุตริยศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

**A Study on Perception on Teamwork Climate:  
A Case Study of Alfa Laval (Thailand) Company Limited.**



**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2002**



**COPYRIGHT 2002**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**หัวข้อสารนิพนธ์** การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม  
กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด  
**นักศึกษา** นาย วิวัฒน์ อัครวลาของ  
**รหัสประจำตัว** 43064419  
**ปริญญา** วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต  
**สาขาวิชา** วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
**พ.ศ.** 2545  
**อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์** ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมจำแนกตามเพศโดยเลือกกลุ่มประชากรแบบเจาะจง ใน 4 แผนงาน ได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ จำนวน 46 คน โดยมุ่งหวังที่จะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อวางแผนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การดำเนินการวิจัยจะใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่ผ่านการทดสอบคุณภาพโดยวิธีพิจารณาความเหมาะสม (Rationale Approach) จากผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยการใส่โปรแกรม SPSS for Window Release 11.0 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย สรุปได้ว่าในภาพรวมพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านบรรยากาศอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านความคิดริเริ่มอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 ด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย

ความเห็นเพิ่มเติมถึงปัญหาที่พนักงานพบในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความร่วมมือของพนักงานในการแก้ปัญหา และความมีอิสระในการทำงาน โดยเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก การเน้นให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น การระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยไม่ยึดตามความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

<b>Title</b>	A Study on Perception on Teamwork Climate: A Case Study of Alfa Laval (Thailand) Company Limited.
<b>Student</b>	Mr. Wiwat Aussawalaithong
<b>Student ID</b>	43064419
<b>Degree</b>	Master of Science
<b>Programme</b>	Industrial Management
<b>Year</b>	2002
<b>Thematic Advisor</b>	Asst. Prof. Dr.Woranat Sangmanee

### ABSTRACT

The purpose of this study were to evaluate a Level of perception on teamwork climate through the survey of employees' opinions. And to compare a perception on teamwork climate in each personal data. The population of this study was a selective sample in 4 divisions, sales division, after sales services and spare part division, Installation division and logistic division, consisted of 46 employees. It expected to plan to build-up an effectiveness teamwork.

Data was collected by questionnaires. And it was approved by Rationale Approach method from specialist. SPSS for Window Release 11.0, programs were then employed for analyzing the data. Statistical tools was Descriptive Analysis which composed of percentage, arithmetic mean and standard deviation.

The result of this study had shown that employees rated that Alfa Laval (Thailand) Co., Ltd. has a medium effectiveness of perception on teamwork climate. From those five subsystems, the first order is Decision, the second order is Atmosphere, the third order is Creativity, the fourth order is People Relationships, and the last order is Information.

The more employees' opinion due to the problem of teamwork are cooperation to solution and working freedom. And they also give the solutions such an activity among divisions, energized employee to pay more responsibility and brain storming to team.

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นและสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือซึ่งแนะนำจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ ผศ.ดร.วรรณารด แสงมณี อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ที่แนะ และปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำการวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด และขอขอบพระคุณ รศ.อดิษฐ กาญจนพิบูลย์ และดร. มนต์ ไพฑูรย์เจริญลาภ คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ที่แนะ ข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรงค์ พิมสาร คุณอัครเดช เลิศประกายหงส์ และคุณสุรศักดิ์ มโนรถกุล ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณสุวิวัฒน์ จรรยาพุด อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยศรีปทุมและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ช่วยตรวจสอบ และแก้ไขในขั้นสุดท้ายเพื่อปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ และเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ พนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือแก่ผู้วิจัยในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ Mr. Bengt Norggran กรรมการผู้จัดการ ที่ให้ความอนุเคราะห์อนุญาตให้เก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัทได้

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ และรุ่นพี่ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำต่างๆที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณเอวีณา ชื่นใจ ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นที่เคารพยิ่ง รวมทั้งบุคคลในครอบครัวที่ให้กำลังใจในการศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

วิวัฒน์ อัครวลาทยทอง

ตุลาคม 2545

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.4 ขอบเขตและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.5 กรอบแนวคิด.....	6
1.6 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.7 นิยามศัพท์.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ.....	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศภายในองค์การ.....	21
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	26
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ประชากร.....	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	45
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

# สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล.....	48
4.2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มของพนักงาน ในที่มงาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน.....	51
4.3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มของพนักงาน ในที่มงานในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	57
4.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศ ในการทำงานเป็นที่มในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	65
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	67
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก. หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และหนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย.....	85
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	89
ประวัติผู้เขียน.....	94

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แบบจำลองโครงสร้างองค์การแบบกลไกและโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	21
2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	32
2.3 การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างทีมที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล.....	39
3.1 ระดับความมีประสิทธิผลในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม.....	47
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	49
4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร.....	51
4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	52
4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านบรรยากาศ.....	53
4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ.....	54
4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม.....	55
4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยระบุลำดับที่จำแนกตามองค์ประกอบรวมทั้ง 5 ด้าน.....	56
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามเพศ.....	57

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามอายุ.....	58
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามสถานที่ทำงาน.....	61
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ.....	62
4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามแผนงาน.....	64

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างการแบ่งกลุ่มลูกค้า ของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด.....	3
1.2 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
2.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริก.....	18



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดศตวรรษที่ผ่านมาถือว่าเป็นยุคของการเจริญเติบโตและการขยายตัวอย่างรวดเร็วขององค์การประเภทต่างๆ แนวคิดการบริหารจัดการอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความสมบูรณ์ขยายเครือข่าย เพิ่มผลผลิต สร้างธุรกิจใหม่ บริการใหม่ แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัวอย่างรวดเร็วตลอดเวลาทำให้แนวคิดการบริหารงานแบบเก่าเริ่มเปลี่ยนไป แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์การเริ่มปรากฏขึ้น โดยเป็นการมุ่งสร้างคุณค่า คุณภาพโดยคำนึงถึงลูกค้าและชุมชนรอบตัวมากขึ้น

องค์การทั้งหลายชะลอการมุ่งแสวงหาไปข้างหน้าและกลับมาสำรวจตัวเอง ค้นหาคุณค่าที่มีอยู่ และพยายามที่จะดึงคุณค่าเหล่านั้นออกมาโดยผ่านพนักงานที่ทำงาน วิธีทำงาน และระบบงานใหม่ๆ ปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ วิธีทำงาน โดยเปลี่ยนความคิดจากการเน้นกฎระเบียบ กระบวนการทำงาน ระบบการรายงานตามสายการบังคับบัญชา การตรวจสอบตามลำดับชั้น การรวมอำนาจ การตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการในรูปแบบราชการ (The Bureaucracy) มาแบบการบริหารจัดการในแนวราบ (Lateral Structure Organization) มากขึ้น โดยเน้นประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ ยึดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แบ่งการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจการปฏิบัติงาน สร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้รับบริการ การพัฒนาองค์การในรูปแบบเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญของความอยู่รอดขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน (สุชาติ รังสิมันท์, 2541: 60-61) ในสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจปัจจุบันองค์การที่มีรูปลักษณะใหม่เป็นองค์การในอนาคต มีระบบงานสั้นลง มีการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ชัดเจน โครงสร้างที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ดี และยึดโยงกันเป็นเครือข่ายทำงานโดยยึดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ

ทุกวันนี้องค์การต่างๆ จึงได้ให้ความสนใจกับการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นกระบวนการการผสมผสานความเจริญเติบโตของสมาชิกภายในองค์การให้เข้ากับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การนั้นๆ (อรุณ รัชธรรม, 2533: 232) เครื่องมืออย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การที่ได้รับความนิยมมากก็คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานในลักษณะที่ทีมงานนั้นจะก่อให้เกิดการทำงานในลักษณะที่ทำงานร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งชั้นตามสายการบังคับบัญชา ดังเช่นรูปแบบของการจัดองค์การต่างๆไป มีการเอกลีขานนี้เป็นเอกลักษณ์ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินข้อดีข้อเสียก่อนตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งต่างจากรูปแบบการทำงานในลักษณะที่เป็นการทำงานตามคำสั่ง ตามสายการบังคับบัญชา หรือตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งมีกระบวนการทำงานซับซ้อน ขาดความคิดริเริ่ม และขาดการประสานงานในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ การสร้างทีมงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานกลุ่มและการทำงานระหว่างกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยกิจกรรมความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) และการสร้างทีมงานยังเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้สามารถนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การให้ความสำคัญในรูปแบบการทำงานเป็นทีม ได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากขึ้นในยุคแรกเริ่มที่นำมาใช้ในประเทศไทย องค์การที่ให้ความสนใจและเห็นคุณค่าในการทำงานเป็นทีม เห็นได้จากมีการกำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เช่น บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทในเครือชินวัตร เป็นต้น นอกจากนี้ในองค์การบางแห่งได้กำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์การและได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ระบบ TQM (Total Quality Management), ระบบ TQC Total Quality Control), ระบบ QC (Quality Circle) กิจกรรม 5ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) และกิจกรรม Walk Rally โดยดำเนินการทั้งในองค์การภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ด้วยประสงค์ให้เกิดประสิทธิผลในทีมงานซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกระดับ เพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งจะเป็นการประสานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกให้สอดคล้องกลมกลืนกัน และช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ในองค์การโดยรวม

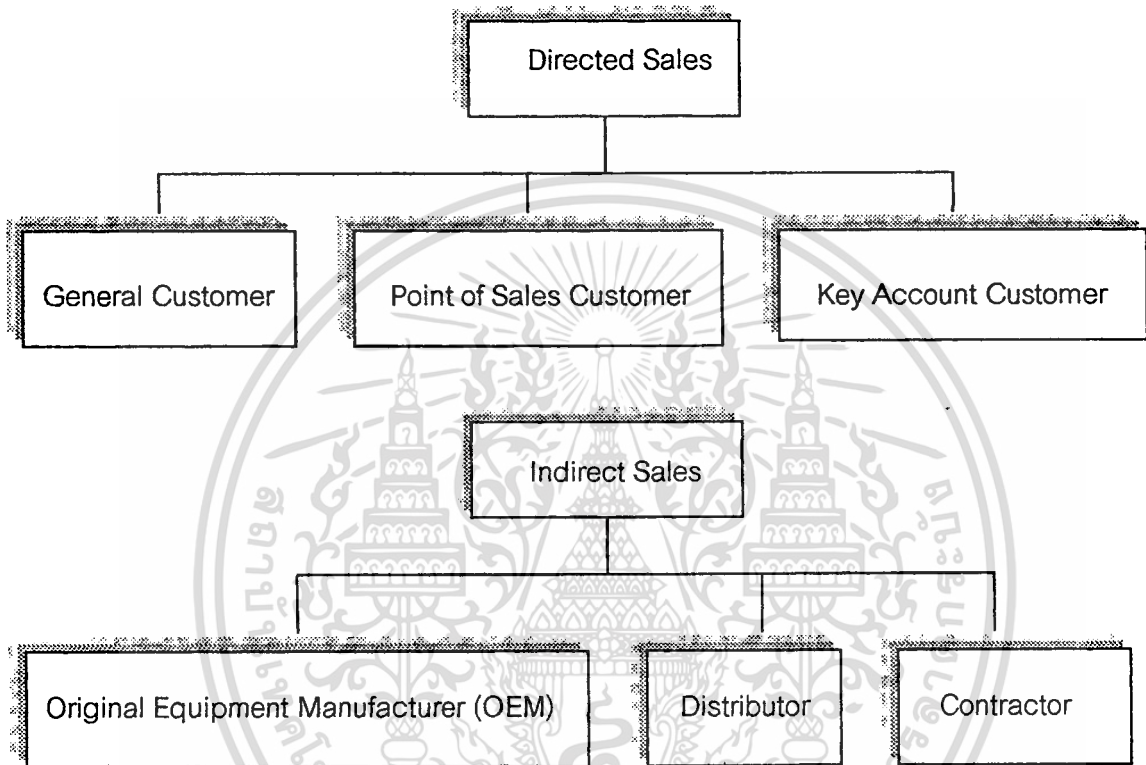
บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นองค์การธุรกิจระหว่างประเทศ (International Firm) ที่มาตั้งสาขาในประเทศไทยตั้งแต่ปีพ.ศ.2529 ทำธุรกิจเกี่ยวกับการนำเข้าและติดตั้งอุปกรณ์เครื่องจักรประเภท เครื่องแยกกาก-ของเหลว (Separator, Decanter) เครื่องแลกเปลี่ยนความร้อนแบบแผ่น (Plate Heat Exchanger) และอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องควบคุม (Equipment and Control Panel) ที่ใช้ในการผลิตในหลากหลายอุตสาหกรรม มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร และ สาขาย่อยศูนย์บริการ (Service Center) ในจังหวัดสงขลา

ในช่วงการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย ทำให้บริษัทสาขาต่างๆ ในภูมิภาคนี้รวมทั้งประเทศไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และ ฟิลิปปินส์ ประสบการขาดทุนอย่างหนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเทศไทยการลอยตัวค่าเงินบาททำให้สินค้านำเข้ามีราคาสูงเพิ่มขึ้นอย่างมากในทันที ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทสาขาต่างๆ อย่างมากทำให้บริษัท อัลฟา ลาวาล เอ บี ซึ่งเป็นบริษัทแม่ที่ประเทศสวีเดน ต้องทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้เพื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับปรุงการทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบันและในอนาคต

เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนมากดังนั้นทางบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด จึงแบ่งกลุ่มลูกค้าตามโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการแบ่งกลุ่มลูกค้า ของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด  
ที่มา: บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด., 2545

จากโครงสร้างดังกล่าวที่แสดงไว้ในภาพที่ 1.1 พบว่าลูกค้าในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่(Key Account) ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมหลัก เช่น โรงงานแยกน้ำยางพารา โรงงานแปง โรงงานน้ำตาล และอุตสาหกรรมเครื่องตีของบริษัทยียอดสั่งซื้อต่อปีถึงประมาณ 75% ของยอดสั่งซื้อรวมของบริษัท ซึ่งเป็นกลุ่มที่ทางบริษัทได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดูแลลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษเริ่มตั้งแต่ การสร้างความสัมพันธ์ การเสนอขายโครงการ การให้ข้อมูลด้านเทคนิค การบริการหลังการขาย การติดตั้ง และการจัดส่งเครื่องจักรอุปกรณ์ ล้วนแล้วแต่ต้องมีการทำงานสอดประสานกัน โดยได้มีการจัดลักษณะการทำงานในแผนกงานที่เกี่ยวข้องให้ทำงานร่วมกันในลักษณะ Project Team เพื่อให้การดำเนินการทุกอย่างถูกต้องตรงตามตารางกำหนดการที่ลูกค้ากำหนดโดยเน้นเอกสารเป็นเอกสารส่งมอบไวสาหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เรื่องการจัดการด้านข้อมูล การถ่ายเทของข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การร่วมมือในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลของงานสูงสุด

ดังนั้น บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัดจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Organization Restructuring) จากเดิมเป็นแบบงานตามหน้าที่ (Functional Structure) แบบทั่วไปเพียงอย่างเดียวซึ่งมีการทำงานเป็นทีมต่ำ มาเป็นแบบเน้นที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Orientation) มากขึ้น และมีการปรับลดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาให้มีความแบนราบ (Flat Organization) รวมทั้งมีการผสมผสานรูปแบบโครงสร้างการทำงานแบบเมตริก (Matrix) และเพิ่มการใช้การบริหารงานแบบโครงการ (Project Management) โดยได้จัดตั้งทีมงานขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานจากแผนกงานที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าจำนวน 4 แผนกได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ เพื่อให้สามารถดูแลลูกค้าในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มที่ทำรายได้หลักให้องค์กรโดยเฉพาะ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรดังกล่าว จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยเลือกศึกษาเฉพาะพนักงานใน 4 แผนกงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมงานซึ่งได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ ซึ่งผลการวิจัยจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ การรับรู้บทบาท และปัญหาในการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงขึ้นไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ใน 5 ด้านได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านบรรยากาศ ด้านการตัดสินใจ และด้านความคิดริเริ่ม
2. เพื่อเปรียบเทียบถึงการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และ แผนกงาน

### 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานในบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ทำงานในทีมงานที่จัดตั้งขึ้น
2. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ต่อข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในทีมงานที่จัดตั้งขึ้น ในบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด
3. ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อหามาตรการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการทำงานเป็นทีมต่อไป
4. เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม สำหรับองค์การที่สนใจในการสร้างทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้สูงขึ้น

### 1.4 ขอบเขตและวิธีการวิจัย

#### 1.4.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้เลือกประชากรที่นำมาทำการวิจัยแบบเจาะจงซึ่งเป็น พนักงานของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ใน 4 แผนกงานทั้งที่ทำงานที่กรุงเทพมหานคร และสาขาอยุธยา บริการ (Service Center) ในจังหวัดสงขลา ได้แก่

1. แผนกขาย จำนวน 14 คน
2. แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ จำนวน 10 คน
3. แผนกติดตั้งเครื่องจักร จำนวน 17 คน
4. แผนกงานโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน

รวมประชากรที่จะทำการวิจัยทั้งสิ้น 46 คน ซึ่งประชากรทั้ง 4 แผนกงานนี้จะต้องทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าและร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองความความพึงพอใจแก่ลูกค้า สำหรับส่วนแผนกงานอื่นจะมีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับลูกค้าโดยตรงน้อยจึงจะไม่กล่าวถึงและไม่นำมารวมอยู่ในกลุ่มที่เป็นประชากรเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

วิธีการที่ใช้ในการวิจัยเป็นลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ ข้อมูลที่ได้มาจาก 2 ลักษณะคือ

1. ข้อมูลจากเอกสารทางด้านความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม

## 1.4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย

- เพศ ได้แก่ (1) เพศชาย (2) เพศหญิง
- อายุ แบ่งเป็น 4 ช่วงได้แก่ (1) น้อยกว่า 20 ปี (2) ตั้งแต่ 20ปี - 30ปี (3) มากกว่า 30ปี - 40ปี (4) มากกว่า 40 ปี
- ระดับการศึกษา แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี (3) สูงกว่าปริญญาตรี
- สถานที่ทำงาน แบ่งเป็น 2 แห่งได้แก่ (1) สาขาใหญ่ กรุงเทพมหานคร (2) สาขาย่อย ศูนย์บริการ จังหวัดสงขลา
- ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรคือ จำนวนปีที่ทำงานอยู่ใน บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ (1) 0-3 ปี (2) มากกว่า 3 ปี - 5 ปี (3) มากกว่า 5 ปีขึ้นไป
- แผนกงาน แบ่งเป็น 4 แผนกได้แก่ (1) แผนกขาย (2)แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ (3) แผนกติดตั้งเครื่องจักร (4) แผนกโลจิสติกส์

### 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

5 ด้าน ประกอบด้วย

- ข้อมูลข่าวสาร (Information)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People Relationship)
- บรรยากาศ (Atmosphere)
- การตัดสินใจ (Decision)
- ความคิดริเริ่ม (Creativity)

## 1.5 กรอบแนวความคิด

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลของพนักงานของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ใน 4 แผนกงาน โดยแบ่งข้อมูลตามลักษณะของตัวแปรออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

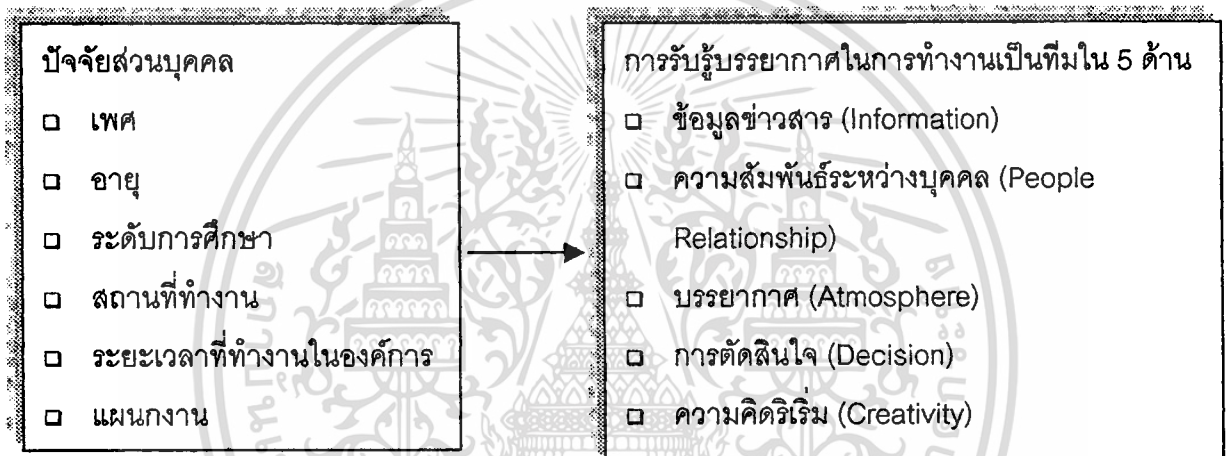
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และ แผนงาน โดยทั้งหมดถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศ การตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม โดยทำการวัดประเมินออกเป็น 5 ระดับคือ บ่อยครั้ง ค่อนข้างบ่อย บางโอกาส ไม่ค่อยจะ ไม่เคย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 1.6 สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน
3. พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่ทำงานในทีมงานซึ่งมีสถานที่ทำงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่มีระยะเวลาทำงานในองค์กรต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

6. พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่มาจากแผนงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

## 1.7 นิยามศัพท์

**การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม** หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยเป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความสามารถเฉพาะอย่างต่างกัน ตกลงร่วมใจการทำงาน ระดมความคิด และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกระทั่งงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**ประสิทธิผลของทีม** หมายถึง การที่ทีมงานสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้เพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานในระดับสูง ภายใต้การประสานความร่วมมือที่ระหว่างสมาชิกในด้านต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศการทำงาน การตัดสินใจ และการเสนอความคิดริเริ่ม

**ทีม** หมายถึง จำนวนบุคคลที่ไม่มากนักพร้อมด้วยทักษะที่เสริมกัน มีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มาร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบร่วมกัน

**ข้อมูลข่าวสาร (Information)** หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารอย่างอิสระ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากด้านบน ด้านล่าง และรอบทิศทาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด รวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดเผย และข่าวสารเป็นที่เชื่อถือได้

**ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People Relationships)** หมายถึง การปฏิบัติต่อกันของสมาชิกในทีมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

**บรรยากาศ (Atmosphere)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในองค์กร ที่แสดงถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมความเห็นจากสมาชิก โดยปราศจากการครอบงำ การคุกคาม การแข่งขัน การเอาใจเอาเปรียบ และการชิงดีชิงเด่น

**การตัดสินใจ (Decision)** หมายถึง การที่สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องร่วมกัน และมีการตกลงร่วมมือกันในการดำเนินการตามมติของสมาชิกอย่างเต็มที่

**ความคิดริเริ่ม (Creativity)** หมายถึง การเสนอความคิดเห็นอย่างหลากหลายร่วมกัน มีหลายทางเลือกและมีเหตุผลสนับสนุนที่ชัดเจนในการพิจารณาทางเลือก

พนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน หมายถึง พนักงานประจำของ บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัดที่ทำงานอยู่ในแผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ ทั้งที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร และสาขาย่อยศูนย์บริการ (Service Center) ในจังหวัด สงขลา

แผนกขาย หมายถึง แผนกงานที่รับผิดชอบในการทำกิจกรรมทางการตลาด การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การเสนอขายเครื่องจักร หรืองานระบบติดตั้งต่อเนื่อง

แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ หมายถึง แผนกงานที่รับผิดชอบในด้านการควบคุมปริมาณอะไหล่สำรอง การจำหน่ายอะไหล่ การเสนอการให้บริการดูแลเครื่องจักรภายหลังการติดตั้ง การบริการซ่อมแซมเครื่องจักรที่ผ่านการใช้งานแล้ว

แผนกติดตั้งเครื่องจักร หมายถึง แผนกงานที่รับผิดชอบในด้านการสำรวจและประสานงานเพื่อเตรียมความพร้อมสถานที่ในการติดตั้ง การติดตั้งเครื่องจักร และการทดสอบการเดินเครื่อง

แผนกโลจิสติกส์ หมายถึง แผนกงานที่รับผิดชอบในด้านการประสานงานการนำเข้าเครื่องจักรที่มีการสั่งซื้อแล้วจนกระทั่งจัดส่งถึงบริเวณที่ทำการติดตั้ง ดำเนินการด้านพิธีการทางศุลกากร การแจ้งหมายกำหนดส่งสินค้า สถานะการจัดส่ง และเอกสารการจัดส่งทั้งหมด

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของ การวิจัยด้วยการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 หัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศภายในองค์การ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

องค์การมีกำเนิดขึ้นจากการทำงานของมนุษย์ ที่ไม่สามารถกระทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จได้เพียงลำพัง จึงได้ร่วมกันจัดตั้งองค์การขึ้นเพื่อให้สามารถกระทำกิจกรรมเหล่านั้นได้ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยมีการจัดการ ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการรวมกันของทรัพยากรและการร่วมมือกันทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

หากเปรียบองค์การเป็นเสมือนหนึ่งร่างกายของมนุษย์ที่จะต้องมียระบบภายในต่างๆ ในการทำงานประสานกันเพื่อช่วยให้สามารถดำรงชีวิตได้แล้ว ทุกองค์การก็จะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นกลไกสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและปฏิบัติการกิจต่างๆ ตามขอบเขตหน้าที่ของตนได้เช่นกัน ประกอบด้วยพื้นฐานขององค์การ โครงสร้าง เป้าหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และสมาชิก โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การไว้หลายท่าน

Zennie Zaid A. (1992) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า คือการจัดการทำงานของบุคคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hodge B.J. William : Anthony and Lawrence M. Gales (1996) มององค์การว่าเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรนำเข้า (Input) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) และผลงานที่ได้รับ (Output)

Mary E. Sheldon (1971) กล่าวว่าองค์การคือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้เกิดผลงานซึ่งอยู่ในรูปของสินค้าและบริการตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Chester I. Barnard (1956) กล่าวว่าองค์การคือ เครื่องมือที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรค ซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้นองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองของความต้องการต่างๆของตนได้

สมยศ นาวิการ (2533: 185) กล่าวว่า องค์การมีความหมาย 2 อย่าง ความหมายแรกจะหมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ ความหมายที่สองจะอ้างถึงกระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 11) กล่าวว่า องค์การคือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมกันทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้น ได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดีเพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน

### 2.1.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

จากเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การที่มีอยู่มากมาย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและคำนิยามสำหรับ โครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 16) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆและกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2540: 21) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ เป็นองค์ประกอบขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การนั้นๆ เปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์ ที่ทำให้องค์การตั้งอยู่ได้

วัชรีย์ ทงประทุม (2531: 1) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า หมายถึงแบบแผน (Pattern) ที่เป็นทางการของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์การ คือในองค์การถ้ามองในฐานระบบ ในระบบจะมีระบบย่อยต่างๆ ดังนั้นโครงสร้างจึงเป็นแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่างๆ

สุนทร เกิดแก้ว (2531: บทคัดย่อ) ให้ความหมายว่า โครงสร้างองค์การหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆของโครงการ

Hodge B.J. William และคณะ(1996) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่าเป็นวิธีการแบ่งงานให้กับบุคลากรและการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์การ ซึ่งจากความหมายนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hodge และคณะได้ระบุคำสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาโครงสร้างขององค์การซึ่งได้แก่ความแตกต่าง (Differentiation) และบูรณาการ (Integration) ความแตกต่างหมายถึงการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆตามความแตกต่างของภาระหน้าที่ แล้วมอบหมายให้บุคลากรทำในแต่ละงานย่อย ส่วนบูรณาการหมายถึง การประสานระหว่างงานย่อยๆเหล่านี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปตามความเห็นของผู้วิจัย โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆในองค์การและผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้น ระบบความสัมพันธ์เหล่านี้จะก่อให้เกิดลักษณะการแบ่งงานกันทำ การประสานร่วมมือ การบูรณาการและสิ่งอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายขององค์การ

การพยายามจัดรูปแบบขององค์การในทุกวันนี้ก็เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จมากที่สุด เนื่องจากองค์การหนึ่งๆเกิดจากการรวมตัวของพนักงานต่างๆเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 23) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อจัดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นระบบ

โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2540: 35)

1. ในแง่ของนักบริหาร การจัดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนจะช่วยให้บริหารงานง่าย ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางานคั่งค้างและการทำงานซ้ำซ้อน
2. ในแง่ขององค์การ องค์การที่มีโครงสร้างดีย่อมพร้อมที่จะเติบโตตามความจำเป็นของงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย สามารถจัดโครงสร้างใหม่ได้เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ในแง่ของคนทำงาน การออกแบบงานให้แต่ละฝ่ายทำ ช่วยให้รู้ว่ามีอำนาจหน้าที่ขอบข่ายงานของแต่ละฝ่ายมีเพียงใด การแบ่งงานให้พนักงานปฏิบัติอย่างเหมาะสมช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ การทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและทำงานได้เต็มที่ภายในขอบเขต และการทราบขอบเขตงานทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและมีความร่วมมือกันมากขึ้น

### 2.1.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Robbins Stephen P. (1996) กล่าวว่า องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ เป็นการพิจารณาถึงระบบย่อยทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์การ ที่ช่วยทำงานต่างๆ ดำเนินไปได้ตลอดเวลา และช่วยรักษาสภาพองค์การให้คงอยู่ต่อไป นอกจากนั้นยังครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกระบวนการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใช้ภายใน ตลอดไปถึงกลไกพิเศษที่มีการจัดออกแบบขึ้นมาเพื่อการประสานงาน

มณีวรรณ จัตราอุทัย (2540: 51-53) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ โดยทั่วไปจะครอบคลุมถึงเรื่องสำคัญต่างๆ 6 ประการ คือ

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Work Specialization) เป็นการแบ่งงานตามลักษณะความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องมีในงานนั้นๆ ซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะสร้างทีมงานที่มีโอกาสได้ทำงานหรือใช้ความชำนาญหลากหลายมากกว่า เพราะพบว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายไม่สร้างสรรค์ และขอย้ายงานมากขึ้น

2. การจัดแบ่งหน่วยงาน (Departmentalization) เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลฝ่ายต่างๆ เขามาประกอบจัดเป็นกลุ่ม และเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยพิจารณาจาก

2.1 ภาระหน้าที่คล้ายคลึงกัน (Function) เช่นกลุ่มงานวิศวกรรม,งานบัญชี

2.2 การแบ่งตามกลุ่มสินค้าหรือผลผลิต (Product) เช่นหมวดน้ำมันหล่อลื่น หมวดเคมีภัณฑ์

2.3 การแบ่งตามสภาพพื้นที่ / ภูมิศาสตร์ (Geography) เช่น ภูมิภาค / เขต

2.4 การแบ่งตามกระบวนการ (Process) เช่นฝ่ายผลิต ฝ่ายบรรจุภัณฑ์

2.5 การแบ่งตามลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)

3. สายงานบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นการระบุว่าตำแหน่งใดต้องรายงานขึ้นตรงต่อใครในสายงาน โดยพิจารณาในลักษณะประเด็นของ

3.1 อำนาจ (Authority) ซึ่งเป็นสิทธิการแสดงออกอย่างชอบธรรมที่มากับตำแหน่ง

3.2 เอกภาพในการดูแลสั่งการ (Unity of Command) ที่ระบุว่า บุคคลควรมีหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาที่ต้องรายงานตรงชัดเจนเพียงคนเดียว

4. อำนาจการควบคุม (Span of Control) เป็นจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าต้องรับผิดชอบดูแล ทั้งนี้หากมากเกินไปก็ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง แต่ถ้าน้อยเกินไปก็เกิดปัญหาของการแบ่งซอยหน้าที่ทำให้เกิดระดับการดูแลหลายชั้นมากเกินไป และยังทำให้การติดต่อสื่อสารแนวตั้งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัดเพราะถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5. การรวมหรือกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) เป็นเรื่องของกาให้อำนาจการตัดสินใจว่าจะรวมอยู่ที่ศูนย์กลางหรือกระจายไปให้ระดับล่าง เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การสร้างกฎระเบียบให้กับงาน (Formalization) หากมีกฎระเบียบมากก็ยิ่งรัดรอนอิสระของพนักงานในการคิดหรือออกแบบงานของตน ทั้งนี้ลักษณะงานที่แตกต่างทำให้อาจจำเป็นต้องมีกฎระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

### 2.1.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

องค์การโดยทั่วไปนอกจากจะมีองค์ประกอบภายในเป็นกลไกเพื่อให้มีการจัดการและดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ยังมีรูปแบบโครงสร้างขององค์การซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน และช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างของแต่ละองค์การ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2540: 40) กล่าวถึงรูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) พบในหน่วยงานขนาดเล็ก มีการแบ่งหน่วยงานไม่ซ้ำซ้อนมาก มีสายการบังคับบัญชากว้าง และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่บุคคลเพียงคนเดียว ไม่ค่อยมีกฎระเบียบเป็นทางการ ข้อดีของโครงสร้างแบบนี้ได้แก่ สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้รวดเร็ว แต่ข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากการรวมอำนาจภาระงานจะตกหนักที่คนเพียงคนเดียว อาจทำให้งานล่าช้าหรือหยุดชะงัก

2. โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) เป็นระบบงานราชการที่มีรูปแบบ กฎระเบียบตายตัวมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วย แผนก หรือตามภาระหน้าที่ อำนาจยังรวมไว้ที่ศูนย์กลาง และการตัดสินใจต้องเป็นไปตามลำดับชั้นหรือสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดข้อเสียคือ การยึดมั่นในกฎระเบียบมากจนขาดความยืดหยุ่น การแบ่งงานออกเป็นแผนก ฝ่าย ทำให้ต่างคนต่างทำงาน เฉพาะแผนกหรือฝ่ายของตนจนขาดการประสานงานกัน

3. โครงสร้างแบบเมตริก (Matrix Structure) เป็นรูปแบบที่ผสมผสานการแบ่งงานตามหน้าที่เพื่อรับผิดชอบโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยมีการนำผู้เชี่ยวชาญและคนทำงานจากแผนกต่างๆ ให้เข้ามาปฏิบัติงานตามโครงการจนกว่างานตามโครงการจะเสร็จสิ้นลง ภายใต้การดูแลของผู้จัดการโครงการ การแบ่งงานตามหน้าที่เป็นลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างแบบเมตริก แต่ในบางกรณีเมื่อโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งต้องการทักษะความชำนาญเฉพาะทางในระยะเวลาหนึ่ง มักมีการจัดตั้งทีมโครงการขึ้นซึ่งรวบรวมมาจากสมาชิกในแผนกงานตามหน้าที่ เมื่อโครงการสำเร็จสมาชิกเหล่านั้นจะแยกย้ายกลับไปทำงานตามแผนกเดิม

## 2.1.4 โครงสร้างองค์การแบบราชการ (Bureaucracy)

วัชรีย์ ทรงประทุม (2531: 6) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การแบบราชการว่า เป็นโครงสร้างองค์การแบบแบ่งหน้าที่ที่มีแบบแผนของความสัมพันธ์และหน้าที่อย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ มีช่วงของการควบคุมลดหลั่นกันไปตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติการระดับล่าง

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535: 22-28) ได้อธิบายสรุปรูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบราชการโดยทั่วไป มีอยู่ 5 รูปแบบคือ

1. แบบสามเหลี่ยม (Pyramidal Type) รูปแบบโครงสร้างแบบราชการนี้ มีชื่อเรียกว่า Line Type หรือ Military Type เป็นแบบเก่าดั้งเดิม มีลักษณะเหมือนรูปปิรามิด ยอดแหลมฐานกว้าง มีสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดตรงลงมายังผู้ดำรงตำแหน่งรองและลงมายังผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การจัดรูปโครงสร้างองค์การแบบนี้ใช้กันเป็นส่วนมากในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ และในหน่วยงานราชการทั่วไป

2. แบบแยกฝ่ายอำนวยการออกจากฝ่ายปฏิบัติการ (Functional Type) การจัดโครงสร้างแบบราชการแบบนี้ เป็นระบบที่มีการจัดแยกส่วนฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายปฏิบัติการ ออกจากกันอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้ฝ่ายอำนวยการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย การวางแผนงาน การตรวจสอบ การปรับปรุงงานและการให้คำแนะนำทางวิชาการแก่ฝ่ายปฏิบัติการ

3. แบบผสม (Line and Staff Type) เป็นการจัดการโครงสร้างแบบราชการ โดยรวมส่วนที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการและที่ทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการเข้าไว้ในหน่วยงานเดียวกัน โดยให้หน่วยงานในฝ่ายปฏิบัติการทำหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการและตัดสินใจ ส่วนหน่วยงานฝ่ายอำนวยการทำหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในด้านวิชาการ เช่น การวิจัย การวางระบบ การติดตามผลการทำงาน เป็นต้น

4. แบบคณะกรรมการ (Committee Type) รูปแบบโครงสร้างแบบราชการแบบนี้ มักแฝงอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจากที่กล่าวมาแล้ว โดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อช่วยวางนโยบายหรือเพื่อช่วยตัดสินใจวิจัยปัญหาซึ่งบุคคลคนเดียวอาจกระทำมิได้หรือไม่เหมาะที่จะทำ คณะกรรมการโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการตัดสินใจ

5. แบบโครงการ (Project Type) การจัดโครงสร้างแบบราชการแบบนี้ยังคงมีสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง (Vertical) แต่ความสำคัญของการบังคับบัญชาจะไปเน้นในลักษณะของ

แนวนอน (Horizontal) โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงาน เช่น ระหว่างผู้จัดการโครงการ (Project Manager) กับผู้เชี่ยวชาญในรูปของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การบริหารงานจะเป็นในลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงานภายในองค์กรนั้นๆ ผู้จัดการโครงการจะบริหารงานในฐานะผู้ประสานการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหลายๆหน่วยงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Woodcock, Mike and Dave Francis (1981: 165) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงการบริหารงานภายใต้โครงสร้างแบบราชการ ไว้ในหนังสือเรื่อง การพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างการทำงานเป็นทีม (Organization Development Through Team Building) ว่า การบริหารงานภายใต้โครงสร้างแบบราชการในหลายๆองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักประสบปัญหาเนื่องจากอำนาจการบริหารและการตัดสินใจมีลักษณะของการรวมศูนย์ ขาดความยืดหยุ่น ความคล่องตัวต่ำ และไร้ประสิทธิภาพ เป็นเสมือนเชื้อโรคที่ฝังตัวในระบบการบริหารงานและก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางลบของผู้ปฏิบัติงาน โดยจะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก

บุญทัน ดอกไธสง (อ้างใน วรณารต แสงมณี, 2542: 92-93) กล่าวระบุถึงจุดอ่อนอื่นๆที่น่าสนใจของการบริหารงานภายใต้โครงสร้างแบบราชการไว้ดังนี้

1. มีการคงรูปแบบสูง (Rigidity) องค์กรที่บริหารงานแบบราชการมักพบเสมอว่า ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และไม่มี ความยืดหยุ่น มีการจัดรูปแบบตายตัวเป็นระบบปิดและโดดเดี่ยวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงมักทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน
2. ไม่ยึดตัวบุคคล (Impersonality) เน้นการสั่งการ การบังคับบัญชา และควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามคำสั่ง มีการยึดตามข้อบังคับและกฎระเบียบสูง ดังนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแบบกลไก (Machine Model)
3. เป้าหมายกลลวง (Displacement of Objective) โดยปกติแล้วการบริหารแบบราชการมักจะลืมเหตุผลที่มีต่อองค์กร ซึ่งส่วนมากได้บริหารกิจการเพื่อผลกำไรของผู้ถือหุ้นเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมีเหตุผลขององค์กรที่สลับซับซ้อน คือเป้าหมายของสายการบังคับบัญชา เป้าหมายตามสายบังคับบัญชานั้น คือ ผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง
4. ข้อจำกัดในการแบ่งแผนงาน (Limitations of Categorization) บุคคลหนึ่งจะต้องทำงาน และใช้ทรัพยากรเฉพาะภายในแผนของตน โดยขาดการร่วมมือกับแผนงานอื่น เพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นร่วมกัน
5. การสร้างอาณาจักรเฉพาะตน (Self-Perpetuation and Empire Building) โครงสร้างแบบราชการผู้บริหารระดับบนมีอำนาจมาก ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะใช้อำนาจนั้นอย่างเหมาะสมได้อย่างไร นอกจากนั้นยังมีลักษณะที่ไม่สนับสนุนแนวคิดเชิงนวัตกรรม วิทยา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงมักมีการขัดขวางหรือต่อต้านผู้บริหารซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ในการดำรงตำแหน่งสำคัญๆ

6. โทษ(ค่า)ของการควบคุม (Cost of Control) บางครั้งกฎเกณฑ์และข้อบังคับดูเหมือนจะเป็นระบบที่นำไปใช้ในการบริหารแบบราชการจนเกินไป ซึ่งเป็นข้อเสียของการรักษาข้อบังคับไว้ (Dysfunction) ดังนั้น จึงมักได้ยินคำว่า ระบบน้ำเน่า (Red Tape) ความเฉื่อยชาขององค์กรต่างๆ ซึ่งระบบการชุกช้อน หรือชุกกึ่งนี้มักจะเกิดขึ้นในลักษณะของการใช้เวลาส่วนมากอยู่กับการเก็บรักษาข้อมูลหรือกระดาษรายงานเท่านั้น

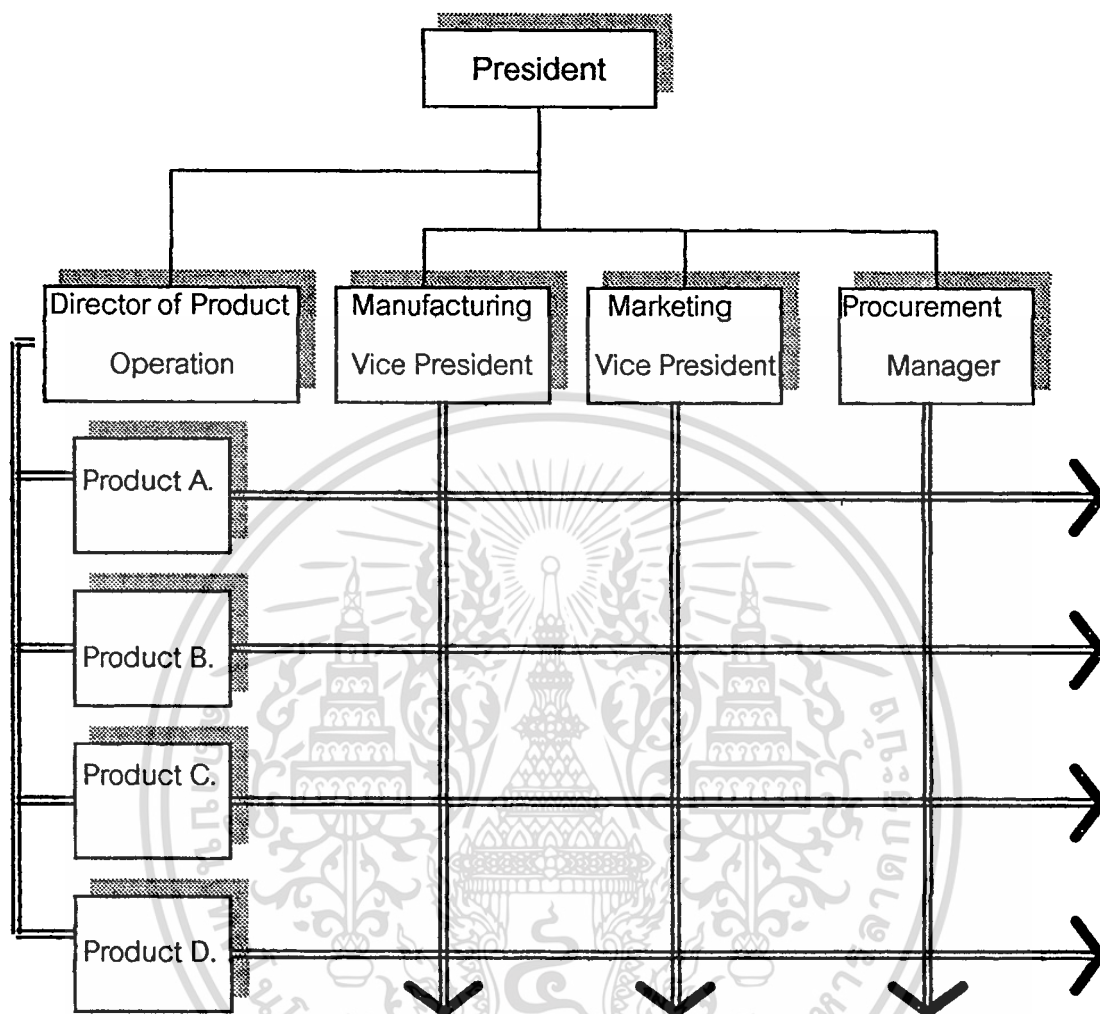
### 2.1.5 โครงสร้างองค์การแบบเมตริก (Matrix Structure)

วัชรีย์ ทรงประทุม (2531: 15) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การแบบเมตริกนี้ว่า สามารถเรียกชื่อต่างๆกันไปได้หลายอย่าง เช่นองค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy) องค์การแบบโครงการ (Project Organization) และองค์การแบบมีชีวิต (Organic) ซึ่งรูปแบบของการจัดองค์การจะแตกต่างกันในรายละเอียด แต่ลักษณะโครงสร้างสำคัญออกแบบเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เน้นความคล่องตัวในการปรับองค์การ พร้อมทั้งจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการแก้ไขปัญหาภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 71-72) กล่าวถึงรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกเป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานตามแนวราบ (Lateral Structure Organization) โดยยังคงมีองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional Organization) ซึ่งเป็นองค์การตามแนวตั้งเป็นองค์การหลัก แต่การบริหารงานจะนำรูปแบบการบริหารแบบโครงการ (Project Management) มาใช้ กล่าวคือ จะมีผู้จัดการโครงการและกลุ่มผู้ร่วมงานซึ่งมาจากหลายหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้จัดการโครงการ ในลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยผู้จัดการโครงการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานของกลุ่มผู้ร่วมงาน ที่มาจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อโครงการเสร็จสิ้นลง ทั้งผู้จัดการโครงการและกลุ่มผู้ร่วมงาน ก็จะกลับไปสังกัดยังแผนกงานเดิม

การบริหารงานตามโครงสร้างองค์การแบบเมตริกนี้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่จะต้องรายงานหรือรับคำสั่งมากกว่า 1 คน คือนอกจากจะมีผู้บังคับบัญชาตามองค์การเดิมแล้ว ยังมีหัวหน้างานที่เป็นผู้จัดการโครงการอีกด้วย นอกจากนั้น ผู้ร่วมงานในอีกโครงการหนึ่ง อาจเป็นผู้จัดการโครงการในอีกโครงการหนึ่ง และผู้จัดการในโครงการหนึ่งอาจเป็นผู้ร่วมงานในอีกโครงการหนึ่งก็ได้ ลักษณะการบังคับบัญชาแบบนี้ในบางครั้งเรียกว่า Dual Authority ซึ่งแสดงไว้ดังภาพที่ 2.1

## รูปแบบโครงสร้างแบบเมตริกชนิด Dual-Authority



ภาพที่ 2.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริก

ที่มา: ปรับปรุงจาก Richard L. Draft., Organization Theory and Design ,7<sup>th</sup>ed.(University of Western Ontario) p.225.

อำนาจ วงษ์สมิง (2541: 56-58) ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบเมตริก จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. มีโครงสร้างที่ปรับตัวได้ง่ายและรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จของโครงการมากกว่ามุ่งเน้นที่หน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. มีการบริหารงานแบบเป็นทีม

องค์การแบบเมตริกเป็นองค์การที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่ให้สำเร็จได้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายกำหนดการ และค่าใช้จ่ายตามที่ต้องการ อำนาจวงษ์ตมิง (2541: 56-58) กล่าวถึงลักษณะงานที่เหมาะสมสำหรับโครงสร้างองค์การแบบเมตริก ไว้ดังนี้

1. เป็นงานที่มีระยะเวลาสิ้นสุดและหมายกำหนดการที่ชัดเจนที่จะต้องทำงานให้เสร็จภายในกำหนดเวลา
2. มีข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่าย ซึ่งจะกำหนดมาแน่นอนตายตัว
3. เป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหลายๆสาขา
4. เป็นงานแปลกใหม่ ต้องคิดริเริ่มในสิ่งใหม่

สุนทร เกิดแก้ว (2531: 112 – 118) ได้สรุปข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกไว้ดังนี้

1. มีความคล่องตัวในการใช้ประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำงานในแต่ละแผนกงานจะสามารถเข้าไปร่วมงานในโครงการต่างๆได้หลายโครงการ และเมื่อโครงการสิ้นสุดลงก็สามารถเข้าเป็นผู้ร่วมงานในโครงการใหม่ หรือกลับไปปฏิบัติงานตามปกติในแผนกงานเดิม
2. ผู้ที่ทำงานในแต่ละแผนกงานในองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional Structure) จะมีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นและได้รับประสบการณ์ใหม่ๆจากการทำงานเป็นทีม
3. เป็นโครงสร้างองค์การที่ตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่จะมากระทบต่อการตัดสินใจ และการทำงานร่วมกันภายในองค์การ
4. เกิดการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกงาน

สุนทร เกิดแก้ว (2531: 112-118) ได้สรุปข้อจำกัดและอุปสรรคที่มักพบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกไว้ดังนี้

1. องค์การแบบตามหน้าที่มักมีงานตามปกติที่จะต้องดำเนินการ (Routine Job) ซึ่งในบางกรณีพนักงานมักจะให้ความสำคัญมากกว่างานที่ต้องทำร่วมกันในโครงการที่ได้ถูกกำหนดไว้
2. ขาดการกำหนดบทบาทว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ กล่าวคือผู้จัดการโครงการจะรับผิดชอบเฉพาะบางส่วนเช่น ด้านการบริหาร ส่วนกลุ่มผู้ร่วมงานซึ่งมาจากองค์การแบบตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะรับผิดชอบอีกส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนเช่น งานด้านเทคนิค
3. ความต้องการขององค์การแบบตามหน้าที่ต้องมาก่อน และงานที่ต้องทำร่วมกันในโครงการก็จะต้องดำเนินการให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การขาดการประสานงานที่ดีจะเป็นปัญหาหลักของโครงสร้างองค์การแบบเมตริก ทำให้การสนองต่อความต้องการของผู้บริหารล่าช้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ความสับสนของการรับคำสั่งและการปฏิบัติตามการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าในแผนงานปกติ กับผู้จัดการโครงการ
5. ต้องมีการประชุมพบปะระหว่างสมาชิกที่ทำงานร่วมกันบ่อยครั้งมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปตามความเห็นของผู้วิจัย โครงสร้างองค์การแบบเมตริก เมื่อพิจารณาแล้วจะมีข้อดีหลายประการโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกันได้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (Learning by Doing) และในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างแบบเมตริกสามารถปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างแบบเมตริกก็ยังมีข้อด้อยอยู่หลายประการเช่นเดียวกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในสายการบังคับบัญชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นการเลือกรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาเป็นอย่างดี

### 2.1.6 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

กรองแก้ว อยู่สุข (2533: 122) กล่าวถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนารูปแบบหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างของงานและสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่ โดยรูปแบบที่พึงประสงค์นั้นจะต้องเอื้อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานและคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

อรุณ รักธรรม (2533 : 63) ได้กล่าวถึงการปรับตัวของพนักงานในองค์การต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การไว้ในรายงาน "พฤติกรรมในระบบราชการ" ว่า บางองค์การพนักงานมีแนวโน้มนิยมการทำงานที่เป็นระบบราชการ ก็จะพึงพอใจกับองค์การที่มีโครงสร้างแบบทางการ (Formal) หรือแบบกลไก (Mechanistic) มีลักษณะไม่ยืดหยุ่น มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ลักษณะงานไม่มีความซับซ้อน การมอบหมายอำนาจและการติดต่อสื่อสารจะทำตามลำดับชั้น ในขณะที่พวกที่ไม่ชอบการทำงานแบบราชการก็จะทำงานได้ดีใน โครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal) หรือแบบมีชีวิต (Organic) ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่มีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้สูง มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ จึงทำให้มีความคล่องตัว มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับน้อย และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้

ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งอิทธิพลทั้งสองนี้ย่อมมีผลต่อการออกแบบองค์การ

Stephen Robbins P.(1996: 569) ได้แสดงความแตกต่างระหว่างองค์การรูปแบบทางการ (Formal) หรือแบบกลไก (Mechanistic) กับรูปแบบไม่เป็นทางการ (Informal) หรือองค์การแบบมีชีวิต (Organic) สามารถเปรียบเทียบลักษณะขององค์การทั้งสองรูปแบบได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แบบจำลองโครงสร้างองค์การแบบกลไกและโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

รูปแบบองค์การแบบกลไก (Mechanistic model)	รูปแบบองค์การแบบมีชีวิต (Organic model)
□ มีความเชี่ยวชาญสูง	□ การทำงานเป็นทีมข้ามหน้าที่
□ มีการจัดการแบบตายตัวไม่ยืดหยุ่น	□ การทำงานข้ามลำดับชั้นเป็นทีม
□ สายการบังคับบัญชาชัดเจน	□ การไหลของสารสนเทศเป็นอิสระ
□ ขนาดของการควบคุมแคบ	□ ขนาดของการควบคุมกว้าง
□ มีการรวมอำนาจ	□ มีการกระจายอำนาจ
□ เป็นแบบทางการมาก	□ เป็นแบบทางการน้อย

ที่มา : ปรับปรุงจาก Stephen Robbins P., Organization Behavior, 7<sup>th</sup> ed. (New Delhi : Prentice Hall of India, 1996) p.569.

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศภายในองค์การ

องค์การเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ การที่บุคคลจะทำงานให้ได้ดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศในการทำงาน ความตั้งใจ และความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งขององค์การและพนักงานทุกคนในที่ทำงาน นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้ความสนใจศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การในการทำงาน

### 2.2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. (1996: 132) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การหมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือบุคคลย่อมจะต้องมี บุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตนเอง องค์การก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Taguri, Renato and Litwin, George H. (1968: 27) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลในองค์การนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ มีอิทธิพลที่ต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และบอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่น

Brown Warren and Moberg, Dennis (1980: 667) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การคือกลุ่มลักษณะต่างๆ ในองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้มีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศเป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. บรรยากาศเป็นเครื่องมือบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. บรรยากาศจะยังคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. บรรยากาศขององค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Thomas L. Quick (1992: 186) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลในองค์การ ทั้งต่อขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2523: 6) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นสิ่งที่ทุกองค์การมีอยู่ คนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์การสามารถจะรับรู้และเข้าใจได้ว่าองค์การนั้นๆ มีสภาวะการณอย่างไรและมีความเป็นไปอย่างไร เป็นสิ่งที่แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละองค์การ และยังมีปรากฏการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล (Individuals) กับองค์ประกอบของงาน (Job Requirements) อันเป็นผลให้เกิดบรรยากาศต่างๆ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องของความรู้สึก (feeling) ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องของจิตใจ (Esprit) ซึ่งบุคคลในองค์การสามารถจะรับรู้และเข้าใจถึงได้ว่าเขาพอใจหรือไม่พอใจอย่างไร

กล่าวโดยสรุปตามความเห็นของผู้วิจัย บรรยากาศองค์การคือ การรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกมีต่อองค์การที่เขาทำอยู่ ซึ่งการรับรู้นั้นมีต่อลักษณะต่างๆ คือ โครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย พฤติกรรมการบริหารการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนความมีอิสระของสมาชิกในองค์การซึ่งทั้งหมดมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

## 2.2.2 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการได้แสดงไว้จะเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างมาก การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การ จึงมีความจำเป็นที่ต้องเข้า

ใจถึงมิติต่างๆหรือองค์ประกอบของบรรยากาศ ซึ่งช่วยชี้ให้เห็นถึงบทบาทหรือความสำคัญของบรรยากาศอันมีผลลัพธ์ต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอีกประการหนึ่งองค์การจะอยู่รอดได้ดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะบรรยากาศในการทำงานภายในองค์การเองเป็นตัวกำหนดให้เป็นไปด้วย

Forehand, Garlie A. and Haller Van B. (1964: 361) มีความเห็นว่าบรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศขององค์การแตกต่างกันออกไป

#### องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) โดยทั่วไปแล้วมักมีการคิดกันว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงสูง แต่องค์การขนาดใหญ่ที่บริหารงานอย่างไม่มีคามยืดหยุ่น ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล จะมีผลกระทบต่อจิตใจของพนักงานในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Pattern) รูปแบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้ตามองค์การธุรกิจหรือสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในด้านการเอาใจใส่ ความห่างเหิน การเน้นผลงานเป็นลักษณะของผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและพนักงานในองค์การรับรู้ได้

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) หมายถึงลักษณะของการเกี่ยวข้องกันภายในของพนักงานในองค์การ ภายใต้ระบบต่างๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง (Goal and Direction) องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้นๆ เช่น องค์การธุรกิจย่อมตั้งเป้าหมายถึงผลกำไร องค์การการกุศลย่อมตั้งเป้าหมาย ถึงการเผยแพร่ชื่อเสียง ภาพลักษณ์

5. ขอบข่ายงานและการติดต่อสื่อสาร (Communication Networks) การติดต่อสื่อสารเป็นมิติสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะขอบข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่ออำนาจในการบริหาร และความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับจากด้านบนลงด้านล่าง จากระดับด้านล่างไปสู่ด้านบน หรือการสื่อสารในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานได้

Litwin George H. and Stringer Robert A. (1968: 45-46) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติคือ

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) มิตินี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและลู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบสูง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) มิตินี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ ความอบอุ่นและการสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่มีความรักและผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษสำหรับการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment for Approval and Disapproval) ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลให้เห็นถึงการยอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ขณะที่การลงโทษจะแสดงถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) มิตินี้ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละองค์การจะเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานในการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectations) มิตินี้ใช้วัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์การ

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organization Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้อำนาจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การเสี่ยงและการรับมิตชอบต่อการเสี่ยง (Risk and Risk Taking) มิตินี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง Litwin ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงมักต้องการการตัดสินใจในบรรยากาศที่เสี่ยงระดับปานกลาง และขณะเดียวกันในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในระดับต่ำจะทำให้ระดับความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ระดับต่ำด้วย

มิติต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์การมีอยู่ แต่จะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ความแข็งแกร่งของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบและความเป็นมาขององค์การนั้น องค์ประกอบของคณะบุคคลในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องการสรรหาบุคคล เข้ามาทำงานตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และขึ้นกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาหนึ่งๆ นั้น จะส่งเสริมหรือบั่นทอนมิติต่างๆ เช่นภาวะในเศรษฐกิจตกต่ำ มิติทางด้านความมั่นคงและการเสี่ยง รวมทั้งมิติด้านขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การย่อมอยู่ในระดับที่ดีได้ยาก และหากสถานการณ์ยิ่งเลวร้ายลง ก็อาจจะทำให้บุคคลอยู่ในสภาพของการเอาตัวรอดกันมากขึ้น

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2523: 221) ได้เสนอว่านอกจากการพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ของบรรยากาศในการทำงานแล้ว ควรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อประสิทธิผลในการทำงานภายในองค์การนั้นๆ ซึ่งได้กล่าวถึงผลกระทบของบรรยากาศองค์การ และสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. บรรยากาศที่มีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การและสามารถส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยให้ความหมายของโครงสร้างองค์การหมายถึง ขอบเขตงาน เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก อำนาจการบริหาร รวมทั้งนโยบายการบริหารและนโยบายการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ ถ้าโครงสร้างเหล่านี้มีส่วนช่วยให้การดำเนินงาน เกิดความคล่องตัว คือเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure) หรือแบบไม่เป็นทางการ (Informal) จะพบว่า การดำเนินงานจะมีความคล่องตัวกว่าโครงสร้างองค์การแบบกลไก (Mechanistic Structure) หรือแบบเป็นทางการ (Formal) อย่างมาก จนกระทั่งเป็นเหตุให้องค์การทั้งสองมีผลงานที่แตกต่างกัน

2. ทศนคติความเชื่อและค่านิยม ซึ่งรวมเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์การ มีส่วนที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้ กล่าวคือถ้าองค์การใดผู้บริหารเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะช่วยให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้คล่องตัว ตัวอย่างเช่นงานในพระราชประสงค์หรือพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวซึ่งเป็นองค์บุคคลที่คนทั่วไปเลื่อมใสศรัทธาย่อมจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้ในที่สุด

3. องค์การรูปแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) มีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานได้มากเช่นเดียวกัน เพราะการดำเนินงานใดก็ตามที่คนร่วมงำนมีการดำเนินงานติดต่อกันได้อย่างไม่เป็นพิธีรีตองมากนัก ย่อมสามารถก่อให้เกิดบรรยากาศแบบกันเอง ที่ทำให้คนร่วมงำนเกิดความรู้สึกสบายใจ

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดเล็ก การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับล่างย่อมมีผลต่อความรู้สึกและกำลังใจของพนักงานภายในองค์กรด้วย

บรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งที่มิได้ทั้งทางบวกและทางลบ และมีตัวแปรหลายประการที่ทำให้เกิดบรรยากาศต่างๆ สมาชิกทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจได้จากปรากฏการณ์ในบรรยากาศการทำงานและสามารถมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานร่วมกัน และประสิทธิผลต่อองค์กร

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

### 2.3.1 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ซูซีพ ศรีตระกูล (2541: 24) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานในยุคปัจจุบันให้ความสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว เนื่องจากนอกจากเป็นการตอบสนองของธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันแล้ว การทำงานเป็นทีมยังเป็นการได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุดิมา มาลัย (2538: 33) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมกับกิจกรรม 5ส. ที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนว่า เมื่อบริษัทต้องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มักจะพิจารณาการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อที่จะใช้ความสามารถของบุคคลภายในองค์กรได้เพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหา มีความคล่องตัว การระดมความคิด และตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่าการดำเนินงานในแบบแผนงานแบบเก่า ดังนั้นแนวความคิดในการทำงานเป็นทีมจึงมาจากการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

Robbins Stephen P. (1996: 346) พบว่าการทำงานเป็นทีมได้เปรียบการทำงานตามลำพังในงานที่ต้องการความหลากหลายของทักษะ การใช้วิจรณ์ญาณตัดสินใจตลอดจนอาศัยประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังพบว่าการทำงานเป็นทีมมีความยืดหยุ่นสูง อีกทั้งไวต่อภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดีกว่ารูปแบบการทำงานเดิมๆ ในลักษณะการแบ่งเป็นหน่วยงาน หรือแผนกที่มีลักษณะเป็นกลุ่มถาวร ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความรวดเร็วในการรวมตัวกันปฏิบัติงานที่ต้องการให้บรรลุผล และเมื่อเสร็จสิ้นภาระกิจแล้วยังสามารถสลายตัวแยกย้ายกันไปกระทำกิจกรรมอื่นๆ ได้อีกต่อไป

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542: 182) กล่าวถึงการปรับโครงสร้างองค์การกับการทำงานเป็นทีมไว้ว่าสนใจดังนี้ แนวโน้มสำหรับองค์การจะเป็นลักษณะแนวราบมากขึ้นในขณะที่ลำดับชั้นของการบริหารหรือการนิเทศงานจะถูกหรือทิ้ง ก่อให้เกิดความจำเป็นในทีมงานที่ดีกว่าในสถานการณ์เหล่านี้ ผู้บริหารจะมีช่วงการควบคุมที่กว้างกว่าและจะมอบความรับผิดชอบให้มากขึ้นแก่ทีมงานที่ได้จัดตั้งขึ้นซึ่งจะถูกบังคับให้ประสานงานกันเอง แทนที่จะอาศัยหัวหน้าทำงานให้กับเขา ในองค์การประเภทดังกล่าวทีมโครงการสหสาขา ( Inter – disciplinary Project Team ) จะมีความสำคัญมากขึ้น การมีข้อมูลข่าวสารในการบริหารอย่างเพียงพอ และเทคโนโลยีเครื่องอำนวยความสะดวกทางการสื่อสาร จะช่วยทีมที่ไม่เป็นทางการหรือทีมที่เป็นทางการในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลการทำงานสูงขึ้น

การทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญมากขึ้น เมื่อเทคโนโลยีหรือกระบวนการปฏิบัติงานต้องการการปฏิสัมพันธ์มากพอระหว่างคนที่ทำงานหน้าที่ต่างๆโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญมากกว่า ในระหว่างช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือวิกฤติ องค์การที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจหรือสังคมจะทิ้งพาทีมงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะสามารถรวบรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสใหม่หรือการคุกคาม

### 2.3.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และป๋อนรส มาลากุล ณ ออยุธยา (2531: 2) กล่าวว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ

ผลิน ภู่อุญ (2540: 21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

อำนาจ วงษ์สมิง (2541: 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Woodcock และคณะ (1981: 3) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thomas L. Quick (1992: 9) กล่าวว่าทีมหมายถึงการที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยจะต้องมีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีทักษะเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมส่วนบุคคลร่วมกัน และที่สำคัญคือยึดความสำเร็จของกลุ่ม ด้วยการสนับสนุนต่อกัน ทำงานร่วมกันอย่างอิสระ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีความชัดเจน

Jon Katzenbach and Douglas Smith (1994: 5) ได้ให้นิยามที่ทีมงานว่าหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาทำงานด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

Peter Wickens (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542: 182) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า ทีมงานไม่ใช่การพึ่งพาคนทำงานเป็นกลุ่ม แต่อยู่ที่ทุกคนทำงานสู่จุดประสงค์เดียวกัน มโนทัศน์ของทีมงานที่ได้ถูกยกขึ้นมากล่าวโดย Wickens แสดงออกในหลักการทั่วไปและเน้นความจำเป็นเพื่อ

- ส่งเสริมความไว้วางใจร่วมและความร่วมมือในการทำงานระหว่าง บริษัท พนักงาน และสภาพแรงงาน
- ยอมรับว่าพนักงานทุกคนไม่ว่าระดับใดมีส่วนร่วมในคุณค่าต่อความสำเร็จของบริษัท
- มองหาการทำคุณประโยชน์อย่างแข็งขันในพนักงานทุกคน ในการส่งเสริมเป้าหมายเหล่านี้ต่อไป

Waterman (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542: 186) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมสำหรับการทำงานเป็นทีมว่า ทีมงานเป็นการรวบรวมบุคคลากรเข้าด้วยกันเพื่อทำงานภายใต้เป้าหมายหรือค่านิยมร่วมกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเขาทั้งหมดจะเห็นพ้องกันเสมอในแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อไปยังสิ่งนั้น แต่เมื่อเกิดความไม่เห็นพ้องกัน เขาเหล่านั้นควรจะอภิปรายที่มีวิธีการได้เพียงในความแตกต่างเหล่านี้

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอสรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความสามารถเฉพาะอย่างต่างกัน ตกลงใจร่วมกันทำงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันระดมความคิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะตอบสนองทั้งต่อองค์การและสมาชิกในทีม

### 2.3.3 ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

Katzenbach Jon and Smith Douglas (อ้างการแปลเพิ่มเติมใน ชาตุนิชย์ อาจินสมอาจารย์, 2542: 183) ได้เสนอว่า ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วย

1. ทีม คือหน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานสำหรับองค์การส่วนใหญ่ โดยการหล່หลอมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของหลายๆบุคคลเข้าด้วยกัน
2. ทีมงานจะเป็นตัวแทนของชุดของค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรม เช่น การฟังและการตอบสนองในความร่วมมือต่อทัศนคติที่แสดงออกโดยบุคคลอื่น ให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นในความไม่แน่ใจ ให้การสนับสนุนต่อผู้ที่ต้องการการยอมรับและสนใจและผลสัมฤทธิ์ของผู้อื่น
3. ทีมจะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ
4. ทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเรียกร้อง ทีมสามารถปรับแนวทางของตัวเองต่อข่าวสารข้อมูลใหม่และสิ่งท้าทายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงกว่า
5. ทีมที่มีการปฏิบัติงานสูงจะใช้เวลาและความพยายามส่วนใหญ่ในการสำรวจ หล່หลอมการเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ที่ทีมได้กำหนดขึ้น ทั้งที่ทำงานร่วมกันและเป็นรายบุคคล และแสดงออกในลักษณะของสำนักแห่งข้อผูกพันต่อความเจริญของงาน และความสำเร็จของทีม

### 2.3.4 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์การ Thomas L. Quick (1992: 13-14) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกัน (Collaboration) คนส่วนมากต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกในทีมต้องการให้ทีมมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะน้อยลง ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในลักษณะกลุ่มงานที่คนส่วนมากต้องการที่จะปฏิบัติมากกว่าการร่วมมือต่อกัน
2. การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะเป็นไปได้อย่างอิสระทั้งด้านบน ด้านล่าง และด้านข้าง
3. การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกภายในทีมด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decisions and Solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคน ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลง ร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจตามลำพังเพียงคนเดียว

5. ความรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ปัญหาด้วยกันจะ สร้างความยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมาก จนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

6. คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานเนื่องจาก สมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพพจน์ที่ดีและต้องการได้ รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานให้ดีที่สุด

อำนาจ วงษ์สมิง (2541: 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์การ โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

#### 1. เพื่อสมาชิกในองค์การ

1.1 สมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจดีขึ้นในบทบาทของตนเองต่อการทำงานเป็น ทีมสมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงานเป็นทีม

1.2 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม เกี่ยวกับประเด็นปัญหา ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน

#### 2. เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.1 สมาชิกภายในทีมร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไข ปัญหาการทำงานที่ทีมงานประสบอยู่

2.2 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการ ทำลาย

2.3 การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใน องค์การ

2.4 เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้น ลดการแข่ง ขันระหว่างสมาชิกลง

3. เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจ ร่วมมือกัน ทำงานให้สำเร็จ ความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วย

### 2.3.5 ประเภทของทีม

การทำงานในหลายองค์การ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้ามาทดแทนหรือเสริมเข้ากับโครงสร้างแบบตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหาร การตัดสินใจ และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

Thomas L. Quick (1992: 3-5) กล่าวถึงรูปแบบในการทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบตามลักษณะของการทำงานโดยจำแนกทีมงานได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. คณะกรรมการ (Committees) ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่กำหนดและดำเนินการให้เป็นระบบ ในการสืบสวน หรือให้คำแนะนำในส่วนของการรายงานต่อบุคคลหรือตัวแทน
2. กลุ่มงาน (Task Force) ส่วนใหญ่เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาชั่วคราว โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในรูปการทำงานทั้งข้ามสายงานหรือตามสายงาน การบังคับบัญชา
3. กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle) เป็นทีมงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และคุณภาพของกลุ่มให้สูงขึ้น
4. กลุ่มโครงการ (Project Groups) เป็นการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะของโครงการ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ เครื่องอำนวยความสะดวกหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ กลุ่มโครงการเหมือนกลุ่มงานเฉพาะกิจ จะมีอยู่ชั่วคราวเมื่อภารกิจเสร็จสิ้นลง สมาชิกภายในทีมงานก็จะกลับไปทำงานตามแผนงานปกติ

Robbins Stephen P. (1996: 348-351) ได้จำแนกประเภทของทีมงานได้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมข้ามสายงาน และทีมบริหารงานเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving Team) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประมาณ 5-12 คน ที่ได้รับมอบภาระหน้าที่ที่ชัดเจน มาประชุมร่วมกัน 1 หรือ 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อที่จะอภิปรายถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน หาแนวทางที่จะแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่าง เช่น กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน กลุ่มทางด้านความปลอดภัย เป็นต้น
2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ประกอบด้วยบุคคล 5-30 คนจากหน่วยงานต่างๆกันมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการทำงานแบบแนวนอน หรือที่เรียกว่าคณะทำงานซึ่งรวมตัวกันในลักษณะชั่วคราว เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่สมาชิกและเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดใหม่ๆ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าจะในระยะแรกของการก่อตั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ภูมิหลังแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยบุคคล 10-15 คน ดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมงานแทนที่หัวหน้างาน นับตั้งแต่การกำหนดเนื้อหาของงาน การหยุดพักระหว่างการทำงาน การตรวจสอบคุณภาพงาน ทีมงานประเภทนี้จะคัดเลือกสมาชิกและสมาชิกจะประเมินผลการทำงานซึ่งกันและกัน การเกิดทีมงานประเภทนี้จะทำให้ลดบทบาทและความสำคัญของหัวหน้างานลง

การแบ่งประเภทของทีม สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำงาน และมีชื่อเรียกต่างกันในแต่ละองค์การ และอาจมีทีมแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบพร้อมกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติขององค์การนั้นๆ

### 2.3.6 ความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสนใจกับการทำงานในรูปของทีมงานมากขึ้นกว่าการทำงานในลักษณะของกลุ่มงาน หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและการทำงานเป็นทีมจะมีความแตกต่างกัน

Robbins Stephen P. (1996: 347-348) กล่าวว่า กลุ่ม (Group) คือการติดต่อสัมพันธ์หรือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนกลุ่มงาน (Work Group) เป็นผลรวมของผลงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มเท่านั้น โดยปราศจากการคิดและตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือไม่เกิดการรวมพลังอย่างแท้จริงในลักษณะที่เรียกว่า "Synergy" ซึ่งจะพบในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม พลังของ Synergy เป็นตัวดึงดูดให้องค์การมุ่งพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นภาพการเพิ่มศักยภาพขององค์การที่จะได้รับผลผลิต เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร ซึ่งประเด็นความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน สามารถจำแนกได้ดังนี้

#### ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

	กลุ่มงาน	ทีมงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อแบ่งปันข้อมูล	เพื่อการทำงานร่วมกัน
การรวมพลัง	ไม่มี (บางครั้งอาจลดลง)	เพิ่มขึ้น
การรับผิดชอบ	เฉพาะบุคคล	เฉพาะบุคคลและร่วมกัน
ทักษะ	ไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลง	ทดแทนซึ่งกันและกัน

ที่มา : ปรับปรุงจาก Robbins Stephen P., Organizational Behavior, 7<sup>th</sup>ed. New Delhi: Prentice-Hall of India, 1996.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3.7 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อทีมผลิตผลงานที่ดีเด่นมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ สมาชิกจะรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานในทีมของตน และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่มาขัดขวางและมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน

Robbins Stephen P. (1996: 352-357) กล่าวถึงแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย

1. ขนาดของทีม (Size) ควรมีขนาดเล็กไม่เกิน 10-12 คน หากมีมากกว่านั้นจะเกิดปัญหาในการหาข้อยุติ นอกจากนี้ทีมที่มีขนาดใหญ่ทำให้ขาดความผูกพันและความรับผิดชอบ
2. ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Member) เพื่อให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค ทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ประกอบด้วย การเป็นผู้ฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
3. การมอบบทบาทและเพิ่มความหลากหลาย (Allocating Roles and Promoting Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจัดสรรคนให้เหมาะสมกับทักษะหรือบทบาทโดยพิจารณาถึงจุดเด่นจุดด้อยของสมาชิก จากนั้นจึงมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม นอกจากนี้ทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
4. มีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน (Commitment to Common Purpose) ซึ่งเปรียบเสมือนการที่ทีมงานมีแผนที่ หรือเข็มทิศนำทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ
5. ตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะ (Establishing Specific Goals) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะสามารถแปลงวัตถุประสงค์ในรูปนามธรรมที่ต้องการ ให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนสามารถวัดได้และดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้
6. ภาวะผู้นำและโครงสร้างทีมงาน (Leadership and Structure) การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสมกับโครงสร้างการทำงานของทีม
7. การรับผิดชอบ (Social Loafing and Accountability) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทีมงานต้องสร้างให้เกิดขึ้นโดยหลีกเลี่ยงปรากฏการณ์ Social loafing ที่สมาชิกภายในทีมไม่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยคิดว่าปล่อยให้สมาชิกอื่นทำหน้าที่แทนและมักเป็นสาเหตุให้การทำงานของทีมงานด้อยประสิทธิภาพลง
8. การประเมินผลและให้รางวัล (Appropriate Performance Evaluation and Reward Systems) ควรทำในลักษณะอิงกลุ่มและกระจายรายได้ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในผลกำไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Profit Sharing) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Gain Sharing) หรือการเสริมแรงจูงใจระหว่างสมาชิกภายในทีม

9. การสร้างความไว้วางใจ (Developing High Mutual Trust) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความสามารถของสมาชิกในทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความจงรักภักดี และการเปิดกว้างในการแบ่งปันข้อมูล

### 2.3.8 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการได้ให้แนวความคิด เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ในการศึกษาครั้งนี้จะนำเสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 3 ท่านคือ Mc.Gregor Douglas , Rensin Likert และ Thomas L.Quick ดังนี้

Mc.Gregor Douglas (1960: 232-235) ได้เสนอความคิดเห็นถึงการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะมีลักษณะที่สรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกในทีมแต่ละคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกในทีมงานแต่ละคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยตั้งใจฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่น พยายามหาข้อดีในแต่ละความคิดเห็นนั้น และสมาชิกทุกคนในทีมพยายามแสดงความคิดเห็นของตน
4. สมาชิกในทีมแต่ละคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมเป็นอย่างดี
5. แม้สมาชิกในทีมบางคนจะมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ก็ได้มีการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตาม แต่จะแก้ปัญหาด้วยกระบวนการที่สมาชิกในทีมงานได้ตกลงไว้แล้วร่วมกัน
6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus)
7. เป็นการท้วงติงจากสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยเสมอ

8. สมาชิกในทีมทุกคนมีอิสระภาพ ที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และการทำงานของทีมนตลอดเวลา
9. มีการมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมตามความถนัดและความสามารถ เพื่อรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสมาชิกที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่างก็ยอมรับภารกิจนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ
10. ปราศจากการใช้อำนาจครอบงำสมาชิกในทีมงาน การทำงานจะดำเนินถึงผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก มากกว่าจะเป็นการแย่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน
11. มีการทบทวนภารกิจของทีมงาน และประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และต้องการความร่วมมือจากสมาชิกอื่นภายในทีมหรือไม่ อย่างไร

การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวความคิดของ Likert Rensin (1961: 166-169) ได้เสนอไว้สามรถสรุปลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้ได้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งของหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมเองเป็นอย่างดี
2. ทีมงานจะต้องมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม
3. สมาชิกในทีมทุกคนมีความรู้สึกผูกพันต่อทีมงาน
4. สมาชิกแต่ละคนภายในทีม มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของทีม
6. สมาชิกในทีมทุกคนยึดมั่นในวัตถุประสงค์และกระบวนการทำงานที่ได้มีการกำหนดไว้ร่วมกัน
7. การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น ดำเนินไปภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกัน การยอมรับฟังด้วยความเต็มใจ ความอบอุ่นช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าการต่อสู้และการแข่งขันกันเองระหว่างสมาชิกในทีม
8. ทีมงานมีความปรารถนาที่จะช่วยให้สมาชิกในทีม ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการทำงานร่วมกัน
9. เมื่อสมาชิกคนอื่นๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์สมาชิกอื่นในทีมก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
10. สมาชิกในทีมไม่คล้อยตามความคิดเห็นของหัวหน้าทีมโดยไม่มีเหตุผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

11. สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความเต็มใจที่จะติดต่อประสานงานกับสมาชิกอื่นในทีมอย่างเปิดเผย และพร้อมที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานอย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

12. กระบวนการการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล จะสามารถช่วยให้สมาชิกในทีมแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่เหมาะสมต่อหัวหน้าทีมและต่อสมาชิกในทีมด้วยตนเอง

13. มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมจากสมาชิกภายในทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความอาวุโส

14. หัวหน้าทีมและสมาชิกภายในทีมพยายามสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกอื่นที่กำลังประสบปัญหาในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล ตามความเห็นของ Mc.Gregor และ Likert นั้น มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถเป็นแนวทางนำไปประเมินประสิทธิผลได้อย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนาทีมงานในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ Thomas L. Quick (1992: 33-54) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในอีกแง่มุมหนึ่ง โดยหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมจะต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบต่างๆในการทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยให้สมาชิกเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. การช่วยสมาชิกในทีมสร้างข้อผูกพัน (Helping Team Member Build Commitment)
2. บทบาทในการสร้างทีม (Team-Building Roles)
3. บทบาทการทำลายทีม (Team-Subverting Roles)

โดยรายละเอียดด้านประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การช่วยให้สมาชิกในทีมสร้างข้อผูกพัน (Helping Team Member Build Commitment) หัวหน้าทีมหรือผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในการทำงาน โดยการสร้างคุณค่าในงานที่ทำและเพิ่มความหมายในผลสำเร็จที่ทุกคนต้องการ โดยมีข้อปฏิบัติ 5 ขั้นตอนต่อไปนี้

- 1.1 การให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของหัวหน้าทีมเป็นระยะๆ
- 1.2 การมอบหมายงานที่มีคุณค่าและน่าสนใจจะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ดี และช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล

- 1.3 การมอบหมายงานที่สามารถทำได้และให้ความสนใจด้วยการสนับสนุนให้การฝึกอบรม จัดหาผู้ชี้แนะ จัดตารางการทำงาน จัดหาทรัพยากรและอื่นๆ
- 1.4 การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบจากการทำงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจและเป็นการแก้ไขข้อผิดพลาด
- 1.5 มีการให้รางวัลสำหรับงานที่ประสบผลสำเร็จ

2. บทบาทในการสร้างทีม (Team-Building Roles) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีบทบาทที่แน่นอนไม่เพียงแต่เป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ในปัจจุบัน แต่ยังคงต้องปรับปรุงการทำงานของกลุ่มในระยะยาวต่อไปด้วย บทบาทที่สำคัญในการสร้างทีมประกอบด้วย

- 2.1 การสนับสนุน (Supporting) โดยสนับสนุนความคิดเห็นที่ดีของสมาชิกเพื่อให้เกิดความพอใจและเป็นการให้กำลังใจต่อกัน
- 2.2 การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นบทบาทที่แสดงความไม่ไว้วางใจต่อกันสำหรับใช้กับสมาชิกที่มีความประพฤติไม่น่าพอใจ
- 2.3 การเฝ้าประตู (Gate Keeping) เป็นการรักษาสีตติขของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น ในกรณีที่มีสมาชิกบางคนผูกขาดการพูด
- 2.4 การไกลเกลี่ย (Mediating) สำหรับกรณีที่มีการโต้แย้งรุนแรง การแทรกแซงจะช่วยให้เห็นข้อแตกต่างและจุดร่วมที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับทราบ และเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกอื่นได้พิจารณาข้อโต้แย้ง การไกลเกลี่ยจะช่วยให้การประชุมสามารถดำเนินการต่อไป
- 2.5 การปรองดองกัน (Harmonizing) สำหรับกรณีที่มีการขัดแย้งอย่างรุนแรง ผู้แทรกแซงจะสรุปจุดต่างให้คู่กรณีเห็น และให้สมาชิกอื่นช่วยผู้โต้แย้งสร้างความเห็นที่ตรงกัน
- 2.6 การสรุปความ (Summarizing) ในการประชุมที่มีรายละเอียดและความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาก การสรุปความจะช่วยให้เห็นบทสรุปที่ชัดเจนและเป็นพื้นฐานในการประชุมต่อไป
- 2.7 การสังเกตกระบวนการ (Process Observing) สิ่งที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมคือเป้าหมาย หลักการและกระบวนการซึ่งบางครั้งถูกละเลย ผู้สังเกตการณ์จะต้องชี้แจงให้สมาชิกได้เห็นภาพรวมทั้งหมดเป็นข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 2.8 คุณค่าการฟัง (The Value of Listening) เป็นบทบาทที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของทีม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างพิจารณา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. บทบาทในการทำลายทีม (Team-Subverting Roles) เป็นบทบาทที่อันตราย ทำให้ทีมทำงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ เป็นการต่อต้านผลประโยชน์ของทีม และทำลายโอกาสของทีม การเรียนรู้บทบาทดังกล่าวเพื่อให้จดจำและนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาได้ บทบาทดังกล่าวได้แก่

- 3.1 การปิดกั้น (Shutting off) เป็นการปิดกั้นการพูด การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นในทีมโดยเปลี่ยนเรื่องสนทนาหรือใช้คำพูดที่ทำให้ผู้อื่นละความสนใจจากผู้ที่กำลังพูด เป็นการทำลายบรรยากาศของการประชุม
- 3.2 การวิเคราะห์หรือติดป้าย (Analyzing or Labeling) เป็นการวิเคราะห์ความประพฤติของคนหรือให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้สมาชิกอื่นเห็นว่า มีทัศนคติอย่างหนึ่งอย่างใดหรือเป็นสิ่งที่ไร้ค่าเพื่อเบี่ยงเบนความสนใจของสมาชิก การวิเคราะห์นี้สามารถเปลี่ยนประเด็นการพิจารณาได้ง่าย
- 3.3 การครอบงำ (Dominating) โดยการแสดงออกถึงอิทธิพลทางด้านความคิดของสมาชิกหนึ่งต่อสมาชิกอื่นและเบี่ยงเบนจุดสนใจไปสู่วาระของตน ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมน้อยลง
- 3.4 การตอบรับ-แต่ (Yes-Butting) การใช้เทคนิคตอบรับ-แต่ เป็นการลดความรุนแรงในการขัดแย้งต่อข้อเสนอของสมาชิกในทีม ขณะเดียวกันก็สามารถลดความน่าเชื่อถือของอีกสมาชิกอีกฝ่ายหนึ่งได้ เป็นการสื่อสารที่ขาดความชัดเจน
- 3.5 การกล่าวปฏิเสธ (Nay-Saying) การพิจารณาเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจหรือเสี่ยงอันตรายมักมีผู้ไม่เห็นด้วยหรือปฏิเสธ และมีผู้ให้การสนับสนุนการปฏิเสธนั้นเพื่อไม่ให้ดำเนินการต่อไป ซึ่งเป็นการละเลยสิ่งที่สำคัญหรือขาดโอกาสได้รับพิจารณาอย่างถูกต้อง แนวทางแก้ปัญหาด้วยการแทรกแซงด้วยคำพูดให้มีการดำเนินการต่อไป

**สรุป** การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดของ Thomas L. Quick นอกจากสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของทีม เข้าใจบทบาทของตนเองแล้ว ควรเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกอื่นในทีมด้วย ข้อสังเกตความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดของ Thomas L. Quick สรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างทีมที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล

ทีมงานที่มีประสิทธิผล	ทีมงานที่ไม่มีประสิทธิผล
<b>ข้อมูลข่าวสาร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีช่องทางผ่านอย่างอิสระรอบทิศทาง</li> <li>● มีการแลกเปลี่ยนอย่างเต็มที่</li> <li>● เปิดเผยและถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผ่านตรงไปสู่ระดับล่าง แนวระยาบมีน้อย</li> <li>● มีการขัดขวางและยับยั้ง</li> <li>● ใช้ในการสร้างอำนาจ</li> <li>● ไม่สมบูรณเป็นการรวมข่าว</li> </ul>
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความไว้วางใจ</li> <li>● มีการยอมรับนับถือ</li> <li>● มีการร่วมมือกัน</li> <li>● มีการสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เต็มไปด้วยความสงสัยและก่อกวน</li> <li>● เป็นไปโดยผลการ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความชอบ</li> <li>● มีการแข่งขัน</li> <li>● มีการยับยั้ง ขัดขวาง</li> </ul>
<b>บรรยากาศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แบบเปิด</li> <li>● ไม่มีการคุกคาม</li> <li>● ไม่มีการแข่งขัน</li> <li>● ร่วมมือกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นลักษณะกลุ่มปิด</li> <li>● มีการคุกคาม</li> <li>● ต้องคอยระแวงระวัง</li> <li>● แยกแยกเป็นกลุ่มเล็กๆ</li> </ul>
<b>การตัดสินใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โดยมติที่ประชุม</li> <li>● ใช้ประสิทธิภาพของแหล่งข้อมูล</li> <li>● ตกลงร่วมกันอย่างเต็มที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มาจากเสียงส่วนใหญ่ หรือการบังคับ</li> <li>● ให้ความสำคัญกับอำนาจแลอิทธิพล</li> <li>● มีความสับสน ไม่ประสานกัน</li> </ul>
<b>ความคิดริเริ่ม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีหลายทางเลือก</li> <li>● มีเหตุผลรองรับ</li> <li>● บทสรุปที่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควบคุมโดยอำนาจกลุ่มย่อย</li> <li>● ให้ความสำคัญกับกิจกรรม และข้อมูลนำเข้า</li> </ul>

ที่มา : Thomas L. Quick, Successful Team Building. (New York: American Management Association, 1992)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลและโปรแกรมการพัฒนาระหว่างบุคคลควรจะสัมพันธ์โดยตรงกับหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในทีม ผู้บริหารระดับสูง ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยจะต้องสนับสนุนต่อพันธกิจที่องค์การตั้งไว้ โดย ดร.ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542: 188) ได้เสนอ แบบรายการตรวจสอบการจัดตั้งทีมงานเพื่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลสูงไว้ดังนี้

1. จัดตั้งความรับผิดชอบและทิศทาง
2. เลือกสมาชิกโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถไม่ใช่นักศึกษา สมาชิกควรเก่งในการทำงานกับบุคคลอื่น แต่ยังคงอยู่ในขอบเขตของตัวเองถ้าจำเป็น
3. ให้ความสนใจกับการประชุมและการดำเนินการในครั้งแรก
4. จัดตั้งงานและเป้าหมายที่ยึดการปฏิบัติงานที่ใกล้ที่สุด
5. จัดตั้งจุดประสงค์ที่ซ้อนกันและเกาะติดกันสำหรับสมาชิกที่ต้องทำงานด้วยกัน สิ่งเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบเป้าหมายที่ต้องทำให้สัมฤทธิ์ หรือโครงการที่ต้องทำให้เสร็จ โดยการทำงานร่วมกัน
6. ประเมินการปฏิบัติงานของสมาชิก ไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้สัมฤทธิ์ผล แต่ควรประเมินในระดับการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ยอมรับและให้รางวัลแก่สมาชิกที่ทำงานดีจำไว้ว่า การเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดจะเป็นรางวัลในตัวเอง
7. จัดตั้งทีม โครงการระหว่างแผนกพร้อมกับบทสรุปเพื่อการเริ่มต้นกับทีม
8. จัดประชุมนอกเวลาทำงานสำหรับทีมทำงาน เพื่อว่าสมาชิกจะได้พบปะและสำรวจประเด็นโดยปราศจากความกดดันของงานประจำวัน
9. ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ สิ่งดังกล่าวมักให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์มากกว่าการเพิ่มทักษะ หรือความรู้ซึ่งมีวัตถุประสงค์อย่างผิวเผิน ใช้การสร้างทีมและการฝึกอบรมทักษะการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเสริมในแนวทางอื่นๆ แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบใดๆ นอกจากข่าวสารที่มีถ่ายทอดสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

ชุตินา มาลัย (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กิจกรรม 5ส.ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) พบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา มีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05) ขณะที่ประสบการณ์การทำงาน และผลงาน มีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติ และยังพบอีกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และพฤติกรรมการทำงานเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความรู้สึกในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

ศราวุธ อินทะเสม (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) กรณีศึกษาเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าตัวแปรด้านบรรยากาศการทำงาน แรงจูงใจ และความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในระดับสูง ตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสาร การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม และการให้รางวัล เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านความขัดแย้ง และพื้นฐานของอำนาจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับค่อนข้างต่ำ ต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ในส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกัน และต้นสังกัดต่างกัน จะรับรู้ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05)

สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล (2539: ก-ข) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทีมงานในองค์การ กรณีศึกษาสำนักจัดฝึกอบรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่าสำนักจัดฝึกอบรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมและมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทีมงานในระดับความเร่งด่วนปานกลางค่อนข้างมาก โดยต้องมีกระบวนการในการสร้างความร่วมมือในด้านต่างๆเรียงลำดับตามความเร่งด่วนดังนี้ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. บรรยากาศการทำงาน 3. การถ่ายเทข้อมูล 4. การสร้างแรงจูงใจ 5. ความคิดริเริ่ม ในส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน พบว่ามีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทีมงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชณี สิงห์บุญตา (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การทดลองดำเนินกิจกรรม 5ส. เพื่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ พบว่าหลังการทดลองดำเนินกิจกรรม 5ส. กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสูงกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้อที่มีการปรับปรุงดีขึ้นมากที่สุดภายหลังจากการดำเนินกิจกรรม 5ส.คือ บรรยากาศในการทำงาน

ชูชีพ ศรีตระกุล (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่าการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นสำหรับทีมงาน การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างสมดุลของความร่วมมือและความขัดแย้ง การเลือกผู้นำที่เหมาะสม การทบทวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคลากร การปรับตัวเข้าหากัน และการตัดสินใจร่วมกัน โดยผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของพนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานไม่แตกต่างกัน แต่ระยะเวลาที่ทำงาน และฝ่ายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม :กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ โดยทำการสำรวจเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 พบว่ามีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในระดับประสิทธิผลปานกลาง โดยมีการรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำเป็นทีมสูงในด้าน การตัดสินใจ ขณะที่มีการรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำเป็นทีมปานกลางในด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศ และความคิดริเริ่ม ในส่วนปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน แต่อายุและระยะเวลาที่ทำงานในองค์การแตกต่างกัน มีการรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05)

Reed, Joseph John (1990, 3190-A) ศึกษาเรื่อง ความชัดเจนและการประเมินผลของรูปแบบการพัฒนาทีมงาน (The Illustration and Evaluation of Team Development Model) พบว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมควรมีการสร้างรูปแบบการพัฒนาทีมงานขึ้น เพื่อศึกษาบรรยากาศของทีมจากกลุ่มงานก่อน โดยหลักการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรจะขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการแก้ปัญหาอย่างอิสระรวมไปถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

Harwood Sally G. (1992, 757) ศึกษาเรื่อง การสร้างทีมงานและกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Team Building and Process of Change) พบว่าการสื่อสารภายในองค์การในหลายมิติกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป และจะส่งผลต่อการความมีประสิทธิภาพขององค์การ และยังคงกล่าวเน้นถึงปัจจัยที่มักพบว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ ระดับการศึกษาและอารมณ์ของพนักงานที่มีส่วนร่วมในทีมงาน

## บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม : กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัดเป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้วจากผู้เชี่ยวชาญ ดังมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการทำการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด สำนักงานกรุงเทพมหานคร และสาขาย่อยศูนย์บริการในจังหวัดสงขลา โดยเลือกเฉพาะพนักงานที่ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานใน 4 แผนกงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งได้แก่

1. แผนกขาย จำนวน 14 คน
2. แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ จำนวน 10 คน
3. แผนกติดตั้งเครื่องจักร จำนวน 17 คน
4. แผนกโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน

รวมประชากรที่จะทำการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 46 คน ซึ่งเป็นประชากรในจำนวนไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกคนใน 4 แผนกงานนี้ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพราะเป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ และจากการแปลมาจากตำราต่างประเทศ โดยได้มีการนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสอบถามรายละเอียดต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และแผนงาน โดยลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบให้เลือกตอบ

**ส่วนที่ 2** การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแปลมาจากแบบสอบถามเรื่อง ตัวชี้วัดการทำงานเป็นกลุ่ม (Group Diagnosticator) ของ Thomas L. Quick (1992: 6 -10) จากหนังสือเรื่อง Successful Team Building และประยุกต์แบบสอบถามจาก เนื้อหาของ หนังสือเรื่องการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันในทีมงาน (วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2542: 24) และได้มีการปรับปรุงข้อความบางส่วนในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 40 ข้อ เพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมใน 5 ด้านดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสาร (Information) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1- 7
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People Relationships)จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 8 - 14
3. บรรยากาศ (Atmosphere) จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 15 - 23
4. การตัดสินใจ (Decision) จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 24 - 32
5. ความคิดริเริ่ม (Creativity) จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 33 - 40

คำถามทุกข้อเป็นลักษณะประโยคบอกเล่ามีความหมายในเชิงลบ ที่สร้างขึ้นโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้คะแนนตามหลักของ Likert scale มีคำตอบให้เลือกตามความบ่อยที่เกิดขึ้น ประเมินเป็น 5 ระดับความสอดคล้อง ดังนี้

บ่อยครั้ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน
ค่อนข้างบ่อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
บางครั้ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ไม่ค่อยจะ	มีค่าคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ไม่เคย	มีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

นอกจากนี้ยังมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นอีกจำนวน 3 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีพิจารณาความเหมาะสม (Rationale Approach) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา ความเที่ยงตรง และความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ จากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ โดยผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

(1) ดร. ณรงค์ พิมสาร

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

(2) นาย อัครเดช เลิศประกายหงส์

ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control Manager)

บริษัท ชันโย ยูนิเวอร์แซล จำกัด มหาชน

(2) นาย สุรศักดิ์ มโนรกุล

เจ้าหน้าที่ประสานงานอาวุโสฝ่ายการตลาด

บริษัท 3 เอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด

ทั้งนี้เพื่อขอคำแนะนำในการพิจารณาแก้ไขแบบสอบถาม ให้มีความถูกต้องเหมาะสมกับเนื้อหาและสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญตัดสินตรงกันว่าใช้ในการดำเนินการเก็บข้อมูลได้

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามตามขั้นตอนดำเนินการต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากหน่วยงานภาควิชาภาษาและสังคม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ซึ่งหลักสูตรวิทยาการจัดการอุตสาหกรรมสังกัดอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ต่อฝ่ายบุคคลของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ในการเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไปว่ากรณีใดบ้างแล้ว สิ่งนี้ช่วยให้เข้าใจถึงปัญหา และต้องวางใจถึงอำนาจของเอกสารที่จริงที่มีอยู่บ้างไปให้

4 แผนงานได้แก่ แผนขยาย แผนบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนติดตั้งเครื่องจักร และ แผนกลไกสถิติ

2. ผู้วิจัยได้นำหนังสือพร้อมทั้งแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล เข้าพบและยื่นต่อผู้จัดการฝ่ายบุคคลโดยขอทราบจำนวนของพนักงานเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อส่งผ่านแบบสอบถามให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้ตามเก็บคืนจากผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์ คือ ช่วงเวลา 10 กันยายน 2545 ถึง 25 กันยายน 2545

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบจำนวนแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มา ดำเนินการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรม Excel และโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS for Window Release 11.0 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้

#### สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis Statistic)

การวิเคราะห์เชิงพรรณนานั้น จัดทำโดยนำเอาข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดให้เป็นหมวดหมู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ทำการสำรวจเกี่ยวกับลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม รวมถึงเกณฑ์ในการกำหนดความหมายของช่วงคะแนนกับระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามลำดับ

1. การคำนวณหาความกว้างของแต่ละชั้นของคะแนน สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542: 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{ค่ามากที่สุด} - \text{ค่าน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \end{aligned}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ดังนั้นขอบเขตของแต่ละชั้นสามารถกำหนดความหมายได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ระดับความมีประสิทธิภาพในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับความมีประสิทธิภาพ
4.21 – 5.00	การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงมาก
3.41 – 4.20	การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูง
2.61 – 3.40	การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง
1.81 – 2.60	การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพต่ำ
1.00 – 1.80	การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพต่ำมาก

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณได้จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

X คือ คะแนนแต่ละตัวอย่าง

n คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณได้จากสูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X คือ คะแนนแต่ละตัวอย่าง

n คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการส่งแบบสอบถามโดยแจกให้แก่พนักงาน บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด แบบเจาะจงเฉพาะพนักงานที่ทำงานในทีมงานซึ่งครอบคลุมพนักงานใน 4 แผนกงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมโยงการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการดูแลกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) ซึ่งประกอบด้วย 4 แผนกงานได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ รวมประชากรที่จะทำการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 46 คน และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกลับมาครบจำนวน 46 ชุด

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลักดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และ แผนกงาน
- 4.2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานในทีมงานที่ทำการวิจัย โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานในทีมงานในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.4 ผลการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม ในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลในการวิจัยเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามจากพนักงานใน 4 แผนกงานได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ ของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 46 คน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	32	70.0
หญิง	14	30.0
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 20 ปี	0	0
ตั้งแต่ 20 ปี - 30 ปี	21	45.65
มากกว่า 30 ปี - 40 ปี	21	45.65
มากกว่า 40 ปี	4	8.70
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	26.09
ปริญญาตรี	24	52.17
สูงกว่าปริญญาตรี	10	21.74
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>4. สถานที่ทำงาน</b>		
สาขาใหญ่ กรุงเทพมหานคร	35	76.09
สาขาย่อยศูนย์บริการจังหวัดสงขลา	11	23.91
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	19	41.31
ตั้งแต่ 3 ปี - 5 ปี	16	34.78
มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป	11	23.91
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>6. แผนกงาน</b>		
แผนกขาย	14	30.43
แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่	10	21.74
แผนกติดตั้ง	17	36.96
แผนกโลจิสติกส์	5	10.87
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 เป็นผลการคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษารุ่นนี้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 46 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

**เพศ** พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 70 มีจำนวน 32 คน และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 30 มีจำนวน 14 คน

**อายุ** พบว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสัดส่วนมากที่สุด ได้แก่ ช่วงอายุตั้งแต่ 20 ปี - 30ปีคิดเป็นร้อยละ 45.65 ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับช่วงอายุ มากกว่า 30ปี - 40ปี จำนวน 21 คน ส่วนช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสัดส่วนน้อยที่สุด ได้แก่ อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.70 มีจำนวนทั้งสิ้น 4 คน และไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 20ปี

**ระดับการศึกษา** พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 52.17 มีจำนวน 24 คน รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 26.09 มีจำนวน 12 คน และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 21.74 มีจำนวน 10 คน

**สถานที่ทำงาน** พบว่าส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 76.09 มีจำนวน 35 คน และทำงานที่สาขาย่อยจังหวัดสงขลา ร้อยละ 23.91 มีจำนวน 11 คน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.4

**ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร** พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง น้อยกว่า 3ปี ร้อยละ 41.31 มีจำนวน 19 คน รองลงมามีระยะเวลาทำงานในช่วง ตั้งแต่ 3ปี - 5ปี ร้อยละ 34.78 มีจำนวน 16 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.91 มีจำนวน 11 คน

**แผนกงาน** พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 36.96 ทำงานในแผนกติดตั้งเครื่องจักร จำนวน 17 คน รองลงมาทำงานในแผนกขาย ร้อยละ 30.43 จำนวน 14 คน พนักงานที่ทำงานในแผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ ร้อยละ 21.74 มีจำนวน 10 คน แผนกโลจิสติกส์มีพนักงานน้อยที่สุด ร้อยละ 10.87 จำนวน 5 คน

## 4.2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานในทีมงาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำนวน 46 คนที่ตอบแบบสอบถาม ได้ผลการศึกษาโดยแยกตามองค์ประกอบแต่ละด้านดังนี้

### 4.2.1 การวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสารดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน ข้อมูลข่าวสาร	$\bar{X}$	S.D.	ประสิทธิผลของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
1.ท่านได้รับข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันแล้ว	2.65	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
2.มีสมาชิกในทีมบางคนเท่านั้นที่ทราบข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าคนอื่น ๆ	3.21	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
3.ท่านไม่ได้รับทราบความคืบหน้าของงานจากสมาชิกภายในทีม	2.62	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
4.ในระหว่างการประชุมมีสมาชิกแสดงความไม่เชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับจากสมาชิกอื่น	3.24	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
5.มีสมาชิกในทีมบางคนจงใจปกปิดข้อมูลที่สมาชิกอื่นควรทราบ	3.25	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง
6.มีการอ้างอิงข้อมูลซ้ำซากของสมาชิกโดยปราศจากข้อมูลใหม่	2.96	0.34	ประสิทธิผลปานกลาง
7.ต้องสิ้นเปลืองเวลาในการตีความข้อมูลให้กับสมาชิกในทีมบางคน	2.65	0.34	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	2.94	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิผลปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 7 เท่ากับ 2.94 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.30

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสารตั้งแต่ข้อที่ 1-7 มีประสิทธิผลปานกลาง โดยที่ข้อที่ 5 "มีสมาชิกในทีมบางคนจงใจปกปิดข้อมูลที่สมาชิกอื่นควรทราบ" เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ 3 "ท่านไม่ได้รับทราบความคืบหน้า

ของงานจากสมาชิกภายในทีม" โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.62 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30

4.2.2 การวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบด้านความสัมพันธระหว่างบุคคลดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านความสัมพันธระหว่างบุคคล

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน ความสัมพันธระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ประสิทธิผลของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
8.มีสมาชิกในทีมมาปรึกษาท่านเป็นการส่วนตัวในเรื่องปัญหาอุปสรรคภายในทีม	2.74	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
9.ความเห็นที่ต่างกันบานปลายกลายเป็นปัญหาส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกภายในทีม	3.43	0.36	ประสิทธิผลสูง
10.มีสมาชิกในทีมบางคนไม่แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน	2.86	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
11.สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจในการทำงานของสมาชิกอื่น	2.74	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
12.สมาชิกในทีมบางคนแสดงความเชื่อมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป	2.72	0.31	ประสิทธิผลปานกลาง
13.สมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะแบ่งเป็นฝักฝ่าย	3.36	0.35	ประสิทธิผลปานกลาง
14.สมาชิกในทีมจะให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาภายในทีมเฉพาะเท่าที่จำเป็น	3.34	0.31	ประสิทธิผลปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.03</b>	<b>0.33</b>	<b>ประสิทธิผลปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธระหว่างบุคคลมีประสิทธิผลปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ข้อที่ 8 ถึงข้อที่ 14 เท่ากับ 3.03 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.33

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธระหว่างบุคคลตั้งแต่ข้อที่ 8-14 มีประสิทธิผลปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 9 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลสูง โดยข้อที่ 9 "ความเห็นที่ต่างกันบานปลายกลายเป็นปัญหาส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกภายในทีม" เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.43 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ 12 "สมาชิกในทีมบางคนแสดงความเชื่อมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป" โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.72 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31

4.2.3 การวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบด้านบรรยากาศดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านบรรยากาศ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน บรรยากาศ	$\bar{X}$	S.D.	ประสิทธิผลของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
15.สมาชิกในทีมแสดงออกในที่ประชุมในลักษณะต้องการเอาชนะมากกว่าเหตุผล	3.52	0.42	ประสิทธิผลสูง
16.สมาชิกในทีมถูกขอร้องไม่ให้พูดพาดพิงถึงบุคคลหรือเรื่องส่วนตัวของสมาชิกอื่น	3.44	0.34	ประสิทธิผลสูง
17.มีบุคคลภายในทีมที่ต้องทำหน้าที่ชักนำการอภิปรายให้อยู่ในประเด็น	3.48	0.30	ประสิทธิผลสูง
18.สมาชิกในทีมพยายามปฏิเสธงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง	2.86	0.38	ประสิทธิผลปานกลาง
19.สมาชิกในทีมบางคนแสดงออกไม่เหมาะสมเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น	3.46	0.41	ประสิทธิผลสูง
20.สมาชิกในทีมบางคนชักนำการประชุมและผูกขาดตั้งแต่เริ่มการประชุม	3.84	0.30	ประสิทธิผลสูง
21.เนื้อหาการประชุมวนเวียนอยู่กับประเด็นเดิมๆ ไม่มีประเด็นใหม่	4.02	0.32	ประสิทธิผลสูง
22.สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจเมื่อถูกสมาชิกอื่นท้วงติง	2.82	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
23.มีสมาชิกในทีมขอถอนตัวจากที่ประชุมระหว่างมีการประชุม	4.45	0.28	ประสิทธิผลสูงมาก
รวม	3.49	0.50	ประสิทธิผลสูง

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศมีประสิทธิผลสูง มีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ข้อที่ 15 ถึงข้อที่ 23 เท่ากับ 3.49 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.50

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศในข้อที่ 18 และ 22 มีประสิทธิผลปานกลาง ส่วนองค์ประกอบด้านบรรยากาศในข้อที่ 15-17,19-21 และ 23 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลสูง โดยข้อที่ 23 "มีสมาชิกในทีมขอถอนตัวจากที่ประชุมระหว่างมีการประชุม" เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.45 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ 22 "สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจเมื่อถูกสมาชิกอื่นท้วงติง" โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.82 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30

4.2.4 การวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบด้านการตัดสินใจดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ประสิทธิผลของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจ
24.มีการชี้นำในที่ประชุมเพื่อให้เกิดผลการประชุมตามที่สมาชิกบางคนต้องการ	3.03	0.38	ประสิทธิผลปานกลาง
25.มติที่ประชุมขัดแย้งต่อความเห็นส่วนตัวทำให้ไม่ยอมให้ความร่วมมือ	3.25	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
26.มติที่ประชุมที่เคยลงความเห็นไปแล้วถูกนำมาทบทวนอีกครั้งโดยไม่จำเป็น	3.60	0.30	ประสิทธิผลสูง
27.มติที่ประชุมเกิดจากการประนีประนอมกันโดยไม่คำนึงถึงการใช้เหตุผล	3.82	0.28	ประสิทธิผลสูง
28.สมาชิกในที่ม้ใช้เหตุผลในลักษณะการเผชิญหน้าเพื่อหามติในที่ประชุม	3.98	0.32	ประสิทธิผลสูง
29.มติที่ประชุมขาดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติทำให้สมาชิกในที่ม้สับสนในการปฏิบัติ	3.65	0.30	ประสิทธิผลสูง
30.สมาชิกในที่ม้มีความเห็นหลายแนวทางจนต้องเลื่อนการประชุมเพื่อลงมติออกไป	3.75	0.28	ประสิทธิผลสูง
31.มีสมาชิกในที่ม้ขอเสียงสนับสนุนจากท่านเป็นการส่วนตัวนอกที่ประชุม	3.84	0.36	ประสิทธิผลสูง
32.มีการประชุมเรื่องสำคัญๆเกิดการแยกเป็นกลุ่มความเห็นย่อยมากเกินไป	3.36	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.59	0.31	ประสิทธิผลสูง

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจมีประสิทธิผลสูง มีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ข้อที่ 24 ถึงข้อที่ 32 เท่ากับ 3.59 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.31

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจในข้อที่ 25-26 และ 32 มีประสิทธิผลปานกลาง ส่วนองค์ประกอบด้านการตัดสินใจในข้อที่ 26-31 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มองค้ประกอบด้านการตัดสินใจ โดยข้อที่ 28 "สมาชิกในที่ม้ใช้เหตุผลในลักษณะการเผชิญหน้าเพื่อหามติในที่ประชุม" เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ 24 "มีการชี้นำในที่ประชุมเพื่อให้เกิดผลการประชุมตามที่สมาชิกบางคนต้องการ" โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.03 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38

4.2.5 การวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน ความคิดริเริ่ม	$\bar{X}$	S.D.	ประสิทธิผลของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
33.การแสดงความเห็นมาจากสมาชิกในทีมคนเดิมๆ	3.18	0.33	ประสิทธิผลปานกลาง
34.สมาชิกในทีมกล่าวว่าไม่มีประโยชน์ที่จะแสดงความคิดเห็น	3.78	0.30	ประสิทธิผลสูง
35.การอภิปรายข้อเสนอใหม่จากสมาชิกจะพุ่งเป้าไปที่จุดอ่อนมากกว่าประโยชน์ที่ได้	3.10	0.31	ประสิทธิผลปานกลาง
36.สมาชิกในทีมเสนอวิธีแก้ปัญหาโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้	3.48	0.31	ประสิทธิผลสูง
37.สมาชิกในทีมนิ่งเฉยเมื่อมีการเสนอให้มีการระดมสมองในระหว่างการประชุม	3.36	0.38	ประสิทธิผลปานกลาง
38.สมาชิกในทีมแสดงทัศนคติในทางลบต่ออุปสรรคปัญหาที่ทีมงานประสบอยู่	3.24	0.38	ประสิทธิผลปานกลาง
39.สมาชิกในทีมเสนอความคิดที่มีเหตุผลสนับสนุนน้อยเกินไป	2.94	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
40.สมาชิกในทีมรอการอภิปรายจากสมาชิกอื่นมากกว่าการพยายามเสนอความเห็น	2.56	0.41	ประสิทธิผลต่ำ
รวม	3.21	0.36	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มมีประสิทธิผลปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ข้อที่ 33 ถึงข้อที่ 40 เท่ากับ 3.21 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มในข้อที่ 40 มีประสิทธิผลต่ำ ขณะที่การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มในข้อที่ 33, 35, และ 37-39 มีประสิทธิผลปานกลาง ส่วนองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มในข้อที่ 34 และ 36 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลสูง โดยข้อที่ 34 "สมาชิกในทีมกล่าวว่าไม่มีประโยชน์ที่จะแสดงความคิดเห็น" เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.78 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ 40 "สมาชิกในทีมรอการอภิปรายจากสมาชิกอื่นมากกว่าการพยายามเสนอความเห็น" โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.56 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ตารางที่ 4.2-4.6 มาสรุปรวมกันจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายตามระดับคะแนน รวมในทุกองค์ประกอบของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้านดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายตามระดับคะแนนของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ตามองค์ประกอบรวมทั้ง 5 ด้าน

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	$\bar{X}$	S.D.	การรับรู้ควมมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	ลำดับที่
ข้อมูลข่าวสาร	2.94	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง	5
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.03	0.33	ประสิทธิผลปานกลาง	4
บรรยากาศ	3.49	0.50	ประสิทธิผลสูง	2
การตัดสินใจ	3.59	0.31	ประสิทธิผลสูง	1
ความคิดริเริ่ม	3.21	0.36	ประสิทธิผลปานกลาง	3
รวม	3.25	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลาง ซึ่งจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเท่ากับ 3.25 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าไม่เกิน 0.50 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมมีค่าเท่ากับ 0.28 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับที่ค่าเฉลี่ย พบว่าพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีม ในองค์ประกอบด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.31 ลำดับที่ 2 ได้แก่ องค์ประกอบด้านบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.50 ลำดับที่ 3 ได้แก่ องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36 ลำดับที่ 4 ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.33 และลำดับสุดท้าย ได้แก่ องค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.30

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานในทีมงานในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามเพศแสดงได้ตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามเพศ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	เพศชาย		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	เพศหญิง		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.92	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	2.95	0.25	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.97	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง	3.10	0.24	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.48	0.48	ประสิทธิผลสูง	3.51	0.30	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	3.62	0.32	ประสิทธิผลสูง	3.55	0.26	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	3.24	0.34	ประสิทธิผลปานกลาง	3.16	0.26	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.24	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง	3.25	0.26	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามเพศ ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบมีประสิทธิผลปานกลาง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.24 และเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าไม่เกิน 0.48 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของเพศชายและเพศหญิงเท่ากับ 0.30 และ 0.26 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบตามตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมใน 2 ระดับโดยมีการรับรู้ในระดับประสิทธิผลปานกลาง และระดับประสิทธิผลสูง เริ่มจากมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมทั้งเพศชายและเพศหญิงสำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่มที่

มีประสิทธิผลปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.92-3.24 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ในช่วง 0.24-0.34 ขณะที่พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ในองค์ประกอบด้านบรรยากาศและการตัดสินใจมีประสิทธิผลสูงทั้งเพศชายและหญิง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.48-3.62 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ในช่วง 0.26-0.48 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามอายุแสดงไว้ตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามอายุ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	น้อยกว่า 20 ปี		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	ตั้งแต่ 20 ปี-30 ปี		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	0	0	-	2.88	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0	0	-	3.08	0.36	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	0	0	-	3.52	0.53	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	0	0	-	3.49	0.32	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	0	0	-	3.20	0.34	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	0	0	-	3.23	0.27	ประสิทธิผลปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	มากกว่า 30 ปี-40 ปี		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.95	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง	2.98	0.20	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.06	0.35	ประสิทธิผลปานกลาง	2.97	0.22	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.50	0.48	ประสิทธิผลสูง	3.47	0.22	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	3.62	0.30	ประสิทธิผลสูง	3.64	0.20	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	3.22	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	3.21	0.20	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.27	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง	3.25	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 เบื้องต้นพบว่าไม่มีข้อมูลสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี เมื่อพิจารณาพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกที่มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามอายุพบว่า ในทุกช่วงระดับอายุมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบมีประสิทธิภาพปานกลางเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของเท่ากับ 3.23, 3.27 และ 3.25 ตามลำดับ โดยพนักงานในระดับอายุดังกล่าวมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก พิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมในทุกช่วงอายุเท่ากับ 0.27, 0.28 และ 0.30 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบจะเห็นได้ว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม มีระดับความมีประสิทธิภาพในการรับรู้เหมือนกันในทุกช่วงอายุคือ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.88-3.22 โดยพนักงานในระดับอายุดังกล่าวมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก พิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.20-0.36 ในขณะที่พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงในองค์ประกอบด้านบรรยากาศและการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.47-3.64 โดยพนักงานในระดับอายุดังกล่าวมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก พิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.20-0.48

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษาแสดงไว้ตามตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	ต่ำกว่าปริญญาตรี		การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	ปริญญาตรี		การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.75	0.27	ประสิทธิภาพปานกลาง	2.84	0.30	ประสิทธิภาพปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.12	0.28	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.08	0.32	ประสิทธิภาพปานกลาง
บรรยากาศ	3.47	0.44	ประสิทธิภาพสูง	3.50	0.48	ประสิทธิภาพสูง
การตัดสินใจ	3.34	0.32	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.72	0.34	ประสิทธิภาพสูง
ความคิดริเริ่ม	2.96	0.31	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.48	0.34	ประสิทธิภาพสูง
รวม	3.12	0.29	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.32	0.35	ประสิทธิภาพปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	สูงกว่าปริญญาตรี		การรับรู้ความมีประสิทธิภาพผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	3.46	0.27	ประสิทธิภาพสูง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.95	0.28	ประสิทธิภาพปานกลาง
บรรยากาศ	3.52	0.42	ประสิทธิภาพสูง
การตัดสินใจ	3.70	0.30	ประสิทธิภาพสูง
ความคิดริเริ่ม	3.21	0.32	ประสิทธิภาพปานกลาง
รวม	3.36	0.29	ประสิทธิภาพปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานในทุกระดับการศึกษามีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบมีประสิทธิผลปานกลางเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.12, 3.32 และ 3.36 ตามลำดับ โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.29, 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.75-3.34 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.27-0.32 ในส่วนองค์ประกอบด้าน บรรยากาศ มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.44 ในขณะที่พนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 และ 3.08 ตามลำดับ และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 และ 0.32 ตามลำดับ และมีองค์ประกอบด้าน บรรยากาศ การตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.48-3.72 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.34-0.48 และพนักงานที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และ 3.21 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 และ 0.32 ขณะที่มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

สูงสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศ และการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.46-3.70 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.27-0.42

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามสถานที่ทำงานแสดงไว้ตามตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามสถานที่ทำงาน

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	สาขาใหญ่ กรุงเทพมหานคร		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	สาขาย่อยศูนย์บริการ จังหวัด สงขลา		การรับรู้ความมีประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	3.27	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	2.61	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.01	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	3.06	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.47	0.52	ประสิทธิผลสูง	3.50	0.36	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	3.81	0.30	ประสิทธิผลสูง	3.38	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง
ความคิดริเริ่ม	3.19	0.33	ประสิทธิผลปานกลาง	3.22	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.34	0.29	ประสิทธิผลปานกลาง	3.15	0.35	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามสถานที่ทำงานพบว่าพนักงานทั้งที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร และสาขาย่อยจังหวัดสงขลา มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบมีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 และ 3.15 ตามลำดับ พนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.29 และ 0.35 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางเหมือนกันทั้งพนักงานทั้งที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร และสาขาย่อยจังหวัดสงขลาสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.61-3.27 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ในช่วง 0.28-0.33 ในขณะที่พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงเหมือนกันทั้งพนักงานทั้งที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร และสาขาย่อยจังหวัดสงขลาสำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยเท่า

กับ 3.47 และ 3.50 ตามลำดับ โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.52 และ 0.36 ตามลำดับ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบในด้านสุดท้ายได้แก่ ด้านการตัดสินใจพบว่า พนักงานที่ทำงานในกรุงเทพมหานครมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพผลสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.30 ในขณะที่พนักงานทั้งที่ทำงานที่สาขาอยุธยาจังหวัดสงขลา มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสำหรับองค์ประกอบด้านการตัดสินใจมีประสิทธิภาพปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งพิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.28

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์การแสดงไว้ตามตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ

การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน	น้อยกว่า 3 ปี		การรับรู้ความมีประสิทธิภาพผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	ตั้งแต่ 3ปี-5ปี		การรับรู้ความมีประสิทธิภาพผลของบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.88	0.30	ประสิทธิภาพปานกลาง	2.94	0.30	ประสิทธิภาพปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.00	0.33	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.06	0.30	ประสิทธิภาพปานกลาง
บรรยากาศ	3.47	0.55	ประสิทธิภาพสูง	3.50	0.42	ประสิทธิภาพสูง
การตัดสินใจ	3.54	0.32	ประสิทธิภาพสูง	3.58	0.32	ประสิทธิภาพสูง
ความคิดริเริ่ม	3.20	0.35	ประสิทธิภาพปานกลาง	3.22	0.35	ประสิทธิภาพปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.21</b>	<b>0.29</b>	<b>ประสิทธิภาพปานกลาง</b>	<b>3.26</b>	<b>0.27</b>	<b>ประสิทธิภาพปานกลาง</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การรับรู้บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีมในด้าน	มากกว่า 5 ปีขึ้นไป		การรับรู้ความมีประ สิทธิภาพของ บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	3.04	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.04	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.49	0.30	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	3.68	0.28	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	3.24	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.29	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานมีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร มีการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบมีประสิทธิผลปานกลาง โดยพนักงานที่ทำงานในองค์กร น้อยกว่า 3ปี มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.21 และพนักงานที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 3ปี-5ปี มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.26 และพนักงานที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 5ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.29 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีความอยู่ระหว่าง 0.27-0.29

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม และมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลสูงสำหรับองค์ประกอบด้าน บรรยากาศและการตัดสินใจ เหมือนกันในทุกช่วงของระยะเวลาในการทำงานในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.88-3.68 โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีความอยู่ระหว่าง 0.28-0.55

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน โดยจำแนกตามแผนกงานแสดงไว้ตามตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของการรับรู้บรรยากาศ  
ในการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามแผนกงาน

การรับรู้บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีมในด้าน	แผนกขาย		การรับรู้ความมีประ สิทธิภาพของ บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม	แผนกบริการ หลังการขาย และอะไหล่		การรับรู้ความมีประ สิทธิภาพของ บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.90	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	2.87	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.93	0.33	ประสิทธิผลปานกลาง	3.02	0.30	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.24	0.46	ประสิทธิผลปานกลาง	3.34	0.38	ประสิทธิผลปานกลาง
การตัดสินใจ	3.58	0.30	ประสิทธิผลสูง	3.61	0.33	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	3.20	0.33	ประสิทธิผลปานกลาง	3.19	0.31	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.17	0.27	ประสิทธิผลปานกลาง	3.20	0.28	ประสิทธิผลปานกลาง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การรับรู้บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีมในด้าน	แผนกติดตั้ง เครื่องจักร		การรับรู้ความมีประ สิทธิภาพของ บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม	แผนกโลจิสติกส์		การรับรู้ความมีประ สิทธิภาพของ บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ข้อมูลข่าวสาร	2.64	0.31	ประสิทธิผลปานกลาง	3.44	0.24	ประสิทธิผลสูง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.18	0.32	ประสิทธิผลปานกลาง	3.05	0.22	ประสิทธิผลปานกลาง
บรรยากาศ	3.72	0.52	ประสิทธิผลสูง	3.64	0.29	ประสิทธิผลสูง
การตัดสินใจ	3.60	0.30	ประสิทธิผลสูง	3.56	0.20	ประสิทธิผลสูง
ความคิดริเริ่ม	3.22	0.34	ประสิทธิผลปานกลาง	3.24	0.20	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.27	0.42	ประสิทธิผลปานกลาง	3.38	0.24	ประสิทธิผลปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงาน  
เป็นทีมรวมในทุกองค์ประกอบมีประสิทธิผลปานกลางเหมือนกันทุกแผนก มีค่าเฉลี่ยรวมในทุกองค์  
ประกอบตามแผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโล  
จิสติกส์ เท่ากับ 3.17, 3.20, 3.27 และ 3.38 ตามลำดับ โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตก  
ต่างกันนัก มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27, 0.28, 0.42 และ 0.24 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบโดยแยกเป็นแผนกงานพบว่า แผนกขายมีการรับรู้  
บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศและความคิดริเริ่ม และมีประสิทธิผลสูงสำหรับองค์ประกอบด้าน การตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.90-3.58 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.30-0.46 แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศและความคิดริเริ่ม และมีประสิทธิผลสูงสำหรับองค์ประกอบด้าน การตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.87-3.61 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.28-0.38 แผนกติดตั้งเครื่องจักร มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.64-3.72 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.30-0.52 แผนกสุดท้ายแผนกโลจิสติกส์ มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.05-3.64 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.20-0.29

#### 4.4 ผลการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม ในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ตอนท้าย เป็นคำถามที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้กรอกแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสามารถสรุปได้ตามหัวข้อดังนี้

ข้อที่ 1 ปัญหาที่พนักงานพบในการทำงานเป็นทีมระหว่าง 4 แผนกงานส่วนใหญ่คือ การให้ความร่วมมือของพนักงานในการแก้ปัญหาไม่เต็มที่ ความมีอิสระจำกัดในการทำงาน

ข้อที่ 2 มีพนักงานเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก การเน้นให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น การให้อิสระทางความคิดในงานที่รับผิดชอบอยู่ การระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยไม่ยึดเอาความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ข้อที่ 3 พนักงานคิดว่าองค์การจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ การให้ประเมินผลการทำงานร่วมกันภายในทีมงานเป็นระยะๆ การเปิดกว้างต่อพนักงานในการพัฒนาความรู้ความสามารถ การเน้นกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีภายในองค์การ การวางบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ การรายงานและการสั่งการให้ชัดเจน

## บทที่ 5

# สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด โดยเลือกประชากรแบบเจาะจงเฉพาะพนักงานที่ทำงานในทีมงานซึ่งครอบคลุมพนักงานใน 4 แผนกงาน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการดูแลกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) ซึ่งประกอบด้วย แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 46 คน โดยใช้แบบสอบถามที่แปลมาจากแบบสอบถามเรื่อง ตัวชี้วัดการทำงานเป็นกลุ่ม (Group Diagnosticator) ของ Thomas L. Quick (1992: 6 -10) จากหนังสือเรื่อง Successful Team Building โดยมีการปรับปรุงเพิ่มเติมคำถามให้มีความเหมาะสมกับประชากรที่ต้องการสำรวจมากขึ้น โดยแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจในด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และแผนกงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแยกตามแต่ละองค์ประกอบจำนวน 5 ด้านได้แก่

- ข้อมูลข่าวสาร (Information)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People Relationship)
- บรรยากาศ (Atmosphere)
- การตัดสินใจ (Decision)
- ความคิดริเริ่ม (Creativity)

คำถามทุกข้อเป็นลักษณะประโยคบอกเล่ามีความหมายในเชิงลบที่สร้างขึ้นโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้คะแนนตามหลักของ Likert scale นอกจากนี้ในตอนที่ท้ายของส่วนนี้ยังมีคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นอีกจำนวน 3 ข้อ

จากการแจกแบบสอบถามให้แก่ พนักงานที่ทำงานในทีมงานที่ได้เลือกไว้แล้วจำนวนทั้งสิ้น 46 คน และได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกลับมาครบจำนวน จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Window Release 11.0 ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคม

ศาสตร์ และใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 46 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงาน ได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ ได้ข้อมูลดังนี้

- 1 จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 70 และที่เหลือเป็นเพศหญิง ร้อยละ 30
- 2 จำแนกตามอายุ พบว่าไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี และอายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ตั้งแต่ 20 ปี-30 ปี ร้อยละ 45.65 ซึ่งเท่ากับจำนวนพนักงานในช่วงอายุ มากกว่า 30 ปี-40 ปี ร้อยละ 45.65 เช่นเดียวกัน ส่วนที่เหลือ มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปอีก ร้อยละ 8.70
- 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานร้อยละ 52.17 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ที่เหลือจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 26.09 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 21.74
- 4 จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยพนักงานที่ทำงานในกรุงเทพมหานครมีสัดส่วนมากกว่าถึง ร้อยละ 76.09 ที่เหลือเป็นพนักงานที่ทำงานที่สาขาย่อยศูนย์บริการจังหวัดสงขลา ร้อยละ 23.91
- 5 จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร จะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 41.31 ทำงานในบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในช่วงระยะเวลา น้อยกว่า 3 ปี รองลงมา เป็นพนักงานที่ทำงานในบริษัทมาแล้ว ตั้งแต่ 3 ปี-5 ปี ร้อยละ 34.78 และพนักงานที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 23.91
- 6 จำแนกตามแผนกงาน พนักงานส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในแผนกติดตั้ง ร้อยละ 36.96 รองลงมาทำงานอยู่ในแผนกขาย ร้อยละ 30.43 ที่เหลืออีกร้อยละ 21.74 เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ และแผนกงานที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือแผนกโลจิสติกส์ ร้อยละ 10.87

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.2 ค่าเฉลี่ย การตีความหมายของค่าเฉลี่ย และการจัดลำดับของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

ในภาพรวมขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในด้าน ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศ การตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 และเมื่อพิจารณาระดับความมีประสิทธิภาพในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมแยกตามองค์ประกอบในแต่ละด้าน จะเห็นว่าองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความคิดริเริ่ม มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.94 – 3.21 ขณะที่องค์ประกอบด้านบรรยากาศ และการตัดสินใจมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และ 3.59 ตามลำดับ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาจัดลำดับจะได้ว่า องค์ประกอบที่พนักงานที่มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในลำดับที่ 1 คือ องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ ลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านบรรยากาศ ลำดับที่ 3 องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม ลำดับที่ 4 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และลำดับสุดท้ายลำดับที่ 5 องค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร

เมื่อพิจารณาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมรวมทุกองค์ประกอบ มีประสิทธิภาพปานกลางเหมือนกันทุกตัวแปรซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลาที่ทำงาน และแผนงาน โดยในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันซึ่งสามารถแสดงผลคะแนนตามลำดับได้ดังนี้

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมจำแนกตามเพศ พบว่าเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงกว่าเพศชายเล็กน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 โดยทั้งเพศชายและหญิงมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนใกล้เคียงกันที่ 0.30 และ 0.26 ตามลำดับ

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมจำแนกตามอายุ ไม่พบข้อมูลของพนักงานที่อายุน้อยกว่า 20 ปี โดยผลคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่มีช่วงอายุ มากกว่า 30 ปี-40 ปี มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ขณะที่พนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีช่วงอายุ มากกว่า 20 ปี-30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 และ 3.23 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาต่อไปพบ

ว่าพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.28, 0.30 และ 0.27 ตามลำดับ

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มามีประสิทธิผลสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ขณะที่พนักงานในระดับปริญญาตรี และพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และ 3.12 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.29, 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่จำแนกตามสถานที่ทำงาน พบว่า พนักงานที่ทำงานที่สาขาใหญ่กรุงเทพมหานครมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มามีประสิทธิผลสูงกว่าพนักงานที่ทำงานที่สาขาย่อยศูนย์บริการจังหวัดสงขลา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ขณะที่พนักงานที่ทำงานที่สาขาย่อยศูนย์บริการจังหวัดสงขลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.29 และ 0.35 ตามลำดับ

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มามีประสิทธิผลสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.28 ขณะที่พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในช่วง น้อยกว่า 3 ปี และตั้งแต่ 3 ปี-5 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และ 3.26 ตามลำดับ และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.29 และ 0.27 ตามลำดับ

ผลค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่จำแนกตามแผนกพบว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกแผนกโลจิสติกส์มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่มามีประสิทธิผลสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.24 ในส่วนของพนักงานที่ทำงานในแผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ และแผนกติดตั้งเครื่องจักร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.17, 3.20 และ 3.27 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนัก โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเท่ากับ 0.27, 0.28 และ 0.42 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลักดังนี้

### 5.2.1 การอภิปรายผลของข้อมูลส่วนบุคคล

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชายมีถึงร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยทำงาน โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงตั้งแต่ 20ปี – 40ปี และพนักงานกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 40ปีขึ้นไป พบว่ามีจำนวนเพียงเล็กน้อยไม่ถึง 10%ของพนักงานทั้งหมด และพบอีกว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังทำงานในกรุงเทพมหานคร มากกว่าสาขาที่จังหวัดสงขลา ในด้านการศึกษาประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมดจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ในด้านระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท พนักงานประมาณเกือบครึ่งหนึ่ง คือประมาณร้อยละ 41 ทำงานกับบริษัทไม่เกิน 3 ปี รองลงมาคือพนักงานที่ทำงานในช่วง มากกว่า 3ปี – 5ปี นอกจากนี้พนักงานในแผนกติดตั้งมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ พนักงานในแผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ และแผนกโลจิสติกส์ ตามลำดับ

### 5.2.2 การอภิปรายของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

จากผลการวิจัย พบว่าพนักงานของบริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ทำงานเฉพาะใน 4 แผนกงานได้แก่ แผนกขาย แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ แผนกติดตั้งเครื่องจักร และแผนกโลจิสติกส์ มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลาง พบว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:56) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ ได้ผลการวิจัยพบว่า มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลางเช่นกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูติมา มาลัย (2538: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกิจกรรม 5ส. ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) ได้ผลการวิจัยพบว่า มีระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลางเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับผลการวิจัยนี้สามารถชี้ให้เห็นถึง องค์ประกอบในแต่ละด้านของการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พร้อมทั้งรายละเอียดบางส่วนในแต่ละองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยขอเสนอพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนเพื่อเป็นข้อสังเกตดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ประสิทธิภาพสูง) ในแบบสอบถามข้อที่ 28 "สมาชิกในทีมใช้เหตุผลในลักษณะการเผชิญหน้าเพื่อหามติในที่ประชุม" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ประสิทธิภาพต่ำ) ในแบบสอบถามข้อที่ 24 "มีการชี้แนะในที่ประชุมเพื่อให้เกิดผลการประชุมตามที่สมาชิกในทีมบางคนต้องการ" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ซึ่งสอดคล้องในบางส่วนกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:60) ที่ได้ทำการศึกษาถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ ที่ว่าข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ

ผู้วิจัยขอให้เหตุผลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อสังเกตดังนี้ พนักงานใน 4 แผนกงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ น่าจะมาจากกรณีที่พนักงานมีการประนีประนอมเพื่อให้เกิดผลสรุปของที่ประชุมในการดำเนินการใดๆของทีมงานที่เป็นเอกภาพ โดยปราศจากการเผชิญหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่ในบางครั้งอาจเกิดการชี้แนะในที่ประชุมเพื่อผลลัพธ์บางอย่างจากสมาชิกบางคนของทีม

ลำดับที่ 2 จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ประสิทธิภาพสูง) ในแบบสอบถามข้อที่ 23 "มีสมาชิกในทีมขอถอนตัวจากที่ประชุมระหว่างมีการประชุม" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ประสิทธิภาพต่ำ) ในแบบสอบถามข้อที่ 22 "สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจเมื่อถูกสมาชิกอื่นท้วงติง" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:62) ที่ได้ทำการศึกษาถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ ที่ว่าข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศ

ผู้วิจัยขอให้เหตุผลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อสังเกตดังนี้ พนักงานใน 4 แผนกงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์ประกอบด้านบรรยากาศ น่าจะมาจากกรณีที่พนักงานส่วนมากมีระยะเวลาทำงานในบริษัทค่อนข้างนาน มีสัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนของพนักงานใหม่น้อยมาก และพนักงานส่วนมากที่ต้องมีการเข้าประชุมบ่อยครั้งมักเป็นพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีการรับรู้ถึงมารยาท การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกในที่ประชุมได้ดี

**ลำดับที่ 3** จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ประสิทธิภาพสูง) ในแบบสอบถามข้อที่ 34 "สมาชิกในทีมกล่าวว่าไม่มีประโยชน์ที่จะแสดงความคิดเห็น" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ประสิทธิภาพต่ำ) ในแบบสอบถามข้อที่ 40 "สมาชิกในทีมรอการอธิบายข้อเสนอกจากสมาชิกอื่น มากกว่าการพยายามเสนอความคิดตน" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ซึ่งสอดคล้องในบางส่วนกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:61) ที่ได้ทำการศึกษาถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ ที่ว่าข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม

ผู้วิจัยขอให้เหตุผลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อสังเกตดังนี้ พนักงานใน 4 แผนกงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้าน ความคิดริเริ่ม น่าจะมาจากกรณีที่พนักงานจะมีการเสนอความคิดเห็นโดยมีเหตุผลในการสนับสนุนที่ดีเพียงพอ มีการแสดงความเห็นจากสมาชิกหลายคน มีการระดมสมองในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าและเสนอทางออกในลักษณะที่ทุกฝ่ายพอใจ (Win-Win Solution) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ผู้วิจัยเคยทำงานอยู่ภายในบริษัทแห่งนี้ ทั้งก่อนที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ ผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:61) จะพบว่า ข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มักมีส่วนร่วมหรือแสดงออกในการเสนอความคิดเห็นค่อนข้างน้อย โดยพบว่า การเสนอความคิดเห็นมักมาจากสมาชิกคนเดิมๆเพียงไม่กี่คน

**ลำดับที่ 4** จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ประสิทธิภาพสูง) ในแบบสอบถามข้อที่ 9 "ความเห็นที่แตกต่างกันในที่ประชุม บานปลายกลายเป็นปัญหาส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกภายในทีม" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ประสิทธิภาพต่ำ) ในแบบสอบถามข้อที่ 12 "สมาชิกในทีมบางคนแสดงความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองมากเกินไป" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ซึ่งสอดคล้องในบางส่วนกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:59) ที่ได้ทำการศึกษาถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม: กรณี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ ที่ว่าข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัยขอให้เหตุผลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อสังเกตดังนี้ พนักงานใน 4 แผนกงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล น่าจะมาจากการที่พนักงานพยายามประนีประนอมเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม มีการให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่การแสดงความมั่นใจในความคิดมากเกินไปกระทบต่อความรู้สึกระหว่างสมาชิกเช่นกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ ผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:59) จะพบว่า ข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 ก็มีบรรยากาศในลักษณะการประนีประนอมเช่นเดียวกัน แต่จากข้อเท็จจริงเนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ เลือกสำรวจเฉพาะ 4 แผนกงานและมีจำนวนประชากรน้อยกว่า การวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ ที่ศึกษาข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 จำนวน 152 คน ทำให้ผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ จะพบว่าการรับรู้ของสมาชิกในการแสดงออกเป็นฝักฝ่ายของข้าราชการ ในขณะที่พนักงานใน 4 แผนกงาน ของบริษัทที่ทำกรวิจัยนี้ ไม่พบปัญหาการแสดงออกเป็นฝักฝ่ายมากนัก

ลำดับที่ 5 จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลางสำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ประสิทธิผลสูง) ในแบบสอบถามข้อที่ 5 "มีสมาชิกบางคนจงใจปกปิดข้อมูลที่สมาชิกอื่นควรทราบ" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ประสิทธิผลต่ำ) ในแบบสอบถามข้อที่ 3 "ท่านไม่ได้รับทราบความคืบหน้าของงานจากสมาชิกภายในทีม" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ซึ่งสอดคล้องในบางส่วนกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:58) ที่ได้ทำการศึกษาดัง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ ที่ว่าข้าราชการเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร

ผู้วิจัยขอให้เหตุผลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อสังเกตดังนี้ พนักงานใน 4 แผนกงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านข้อมูลข่าวสาร น่าจะมาจากการที่พนักงานที่เป็นสมาชิกในทีม มีการเปิดเผยข้อมูลระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างเพียงพอ ซึ่งทางบริษัทเองได้นำเอาเทคโนโลยีการจัดการสื่อสารข้อมูลมาใช้ มีการติดตั้งระบบ Intranet เพื่อใช้ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสามารถเชื่อมโยงกับบริษัทสาขาได้ในหลายประเทศทั่วโลก การสื่อสารด้วยข้อความภายในองค์กรด้วย CC Mail ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำให้สมาชิกในทีมได้รับข้อมูลอย่างทันเวลา แต่ปัญหาในด้านข้อมูลน่าจะมาจากการที่สมาชิกในแต่ละส่วนขาดการสื่อสารย้อนกลับ (Feed Back Communication) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542:58) ที่พบข้อติดขัดในการขาดการสื่อสารย้อนกลับเช่นเดียวกัน

### 5.2.3 การอภิปรายข้อมูลส่วนบุคคลกับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ระยะเวลา และแผนกงานที่ทำงานในองค์การแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยจะอภิปรายในรายละเอียดเรียงตามลำดับตัวแปรด้านข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้

**เพศ** จากผลการวิจัยพบว่า เพศของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยในเพศหญิงได้ค่าเฉลี่ยในการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเพศชายเท่ากับ 3.25 และ 3.24 ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาระบบควบคุมโรคติดต่อ ซึ่งพบว่าเพศที่ต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงงานวิจัยอื่นที่ศึกษา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่มีความคล้ายคลึงกัน ก็ได้ผลการวิจัยสอดคล้องกัน เช่น ผลงานวิจัยของ ชูติมา มาลัย (2538:77-85) ศึกษาเรื่อง กิจกรรม 5ส.ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานวิจัยของ ชูชีพ ศรีตระกูล (2541:81-86) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน :กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่ยกมาสอดคล้องกับความเห็นของผู้วิจัยกล่าวคือ ในการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม หรือการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมทั้งในเพศชายและเพศหญิงน่าจะเกิดจากความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานร่วมกันภายในทีมของแต่ละบุคคล การลดข้อขัดแย้งเฉพาะบุคคล รวมถึงการแสดงออกกระหว่างสมาชิกที่เหมาะสม ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่าเพศหนึ่งมีมากกว่าอีกเพศหนึ่งได้

อายุ จากผลการวิจัยพบว่า อายุของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ มากกว่า 30 ปี-40 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับที่ 1 รองลงมาลำดับที่ 2 ได้แก่ พนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป และลำดับที่ 3 ลำดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปี-30 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับเท่ากับ 3.27, 3.25 และ 3.23 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ ซึ่งพบว่าอายุของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงงานวิจัยอื่นที่ศึกษา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่มีความคล้ายคลึงกัน จะได้ผลงานวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยนี้ เช่น ผลงานวิจัยของ ชุตติมา มาลัย (2538:77-85) ศึกษาเรื่อง กิจกรรม 5ส.ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) พบว่า อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานวิจัยของ ชูชีพ ศรีตระกูล (2541:81-86) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานแตกต่างกัน

ผลงานวิจัยที่ยกมีข้อน่าสังเกตดังนี้ อายุที่แตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันของ ชุตติมา มาลัย (2538:77-85) และพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานไม่แตกต่างกันของ ชูชีพ ศรีตระกูล (2541:81-86) ล้วนแล้วแต่ทำการสำรวจกับกรณีศึกษาที่เป็นบริษัทเอกชนทั้งสิ้น ขณะที่ผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และพบว่าอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม มีประสิทธิผลแตกต่างกัน เป็นการสำรวจกับกรณีศึกษาที่เป็นหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดว่าในองค์การที่พนักงานเป็นข้าราชการจะมีการใช้ระบบอาวุโสมากกว่าในองค์การที่เป็นบริษัทเอกชน โดยข้าราชการชั้นผู้น้อยมักถูกปิดกั้นในการมีส่วนร่วมในการทำงานตามบทบาทที่เหมาะสม การได้รับข้อมูลที่ไร้ประสิทธิภาพ ความรู้สึกเกรงใจข้าราชการที่มีชั้นสูงกว่า ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ในองค์การเอกชนที่มีความเป็นมืออาชีพสูง จะคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่าอายุ ทำให้อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับที่ 1 พนักงานในระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยในลำดับที่ 2 และพนักงานในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ . Harwood Sally G (1992: 757) ที่ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่มักพบว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ ระดับการศึกษาและอารมณ์ แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ ซึ่งพบว่าระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน รวมทั้งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชูติมา มาลัย (2538:77-85) ที่ศึกษาเรื่องกิจกรรม 5ส. ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจะเห็นว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกันใน 3 ด้านได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านความคิดริเริ่ม ซึ่งจากข้อเท็จจริงในการทำงานปัญหาในด้านข้อมูลข่าวสารจะพบว่าพนักงานในแผนกติดตั้งเครื่องจักรที่โดยส่วนมากมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มักจะมีปัญหาการแปลความหมายจากภาษาต่างประเทศ ในเอกสารต่างๆ เช่นตารางลำดับการติดตั้ง (Installation Schedule Guide) คู่มือการติดตั้งเดินเครื่อง (Commissioning Manual) หรือการได้รับข้อมูลที่จำเป็นล่าช้าทำให้เกิดปัญหาในการเตรียมการติดตั้ง เป็นต้น ในส่วนปัญหาในด้านความคิดริเริ่ม ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ ซึ่งโดยส่วนมากจะพบว่าเป็นพนักงานในแผนกติดตั้งเครื่องจักรที่ ลักษณะการทำงานโดยส่วนมากต้องอ้างอิงกับเอกสารทางด้านเทคนิคที่มาจากผู้ผลิตต่างประเทศ

สถานที่ทำงาน จากผลการวิจัยพบว่าสถานที่ทำงานของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนกงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานในกรุงเทพฯมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่ทำงานในสาขาอ้อยศูนย์บริการจังหวัดสงขลา แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม :กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ ซึ่งพบว่าสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน ในส่วนของงานวิจัยอื่นที่ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่มีความคล้ายคลึงกันไม่พบ ตัวแปรด้านสถานที่ทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาที่ทำงานในองค์การของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับที่ 1 พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 3ปี-5ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับที่ 2 และพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 3ปีมีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมกรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ ซึ่งพบว่าระยะเวลาที่ทำงานในองค์การของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงงานวิจัยอื่นที่ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่มีความคล้ายคลึงกัน จะได้ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยนี้เช่นกันได้แก่ ผลงานวิจัยของ ชุตินา มาลัย (2538:77-85) ศึกษาเรื่องกิจกรรม 5ส.ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การที่แตกต่างกันของพนักงาน มีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานวิจัยของ ชูชีพ ศรีตระกูล (2541:81-86) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน:กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์การแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานแตกต่างกัน

แผนงาน จากผลการวิจัยพบว่า แผนงานของพนักงานที่ทำงานใน 4 แผนงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานในแผนกโลจิสติกส์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับที่ 1 พนักงานที่ทำงานในแผนกติดตั้งเครื่องจักรมีค่าเฉลี่ยสูงในลำดับที่ 2 พนักงานที่ทำงานในแผนกบริการหลังการขายและอะไหล่มีค่าเฉลี่ยสูงในลำดับที่ 3 และพนักงานที่ทำงานในแผนกขายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ขณะที่ไม่พบตัวแปรด้านแผนกงานในผลการวิจัยของ ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542: 65-71) ที่ทำการศึกษารื่อง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษากรมควบคุมโรคติดต่อ แต่เมื่อพิจารณาถึงผลงานวิจัยอื่นที่ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่มีความคล้ายคลึงกัน จะได้ผลงานวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยนี้ เช่น ผลงานวิจัยของ ชุตินา มาลัย (2538:77-85) ศึกษาเรื่อง กิจกรรม 5ส.ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) พบว่า แผนงานที่แตกต่างกันของพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานวิจัยของ ชูชีพ ศรีตระกูล (2541:81-86) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พบว่าพนักงานที่มีแผนงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานแตกต่างกัน จากการศึกษาของ ศราวุฒิ อินทะเสน (2538: 132) เรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : กรณีศึกษาเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ข้อสรุปว่าต้นสังกัดที่ต่างกัน พนักงานจะรับรู้ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง ซึ่งพบว่าพนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน โดยแผนกโลจิสติกส์มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมสูงสุด เนื่องจากมีพนักงานน้อยที่สุดและลักษณะงานต้องมีการประสานงานด้านข้อมูลอย่างใกล้ชิด แผนกขายเป็นแผนกที่มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมต่ำสุด และเป็นปัญหาส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทต้องรีบแก้ไขโดยด่วน ทั้งนี้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทอย่างมั่นคง

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยที่ได้ผู้วิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นที่น่าจะเป็นประโยชน์ และเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ปรับปรุงด้านการกระจายข้อมูลและการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆอย่างถูกต้องและรวดเร็วทันต่อความต้องการ โดยเฉพาะพนักงานในแผนกติดตั้งที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งจากผลการวิจัยจะพบว่ามีระดับค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ การประสานงานข้อมูลควรเริ่มตั้งแต่ การหาข้อมูลเครื่องจักรที่ติดตั้งอยู่ในโรงงานของลูกค้า ประวัติการซ่อมบำรุงการเปลี่ยนอะไหล่ การคาดการณ์การติดตั้งเครื่องจักรเพิ่มเติมในอนาคต รายละเอียดเครื่องจักร รายละเอียดพื้นที่การติดตั้ง กำหนดการส่งมอบ วิธีการขนส่ง ตลอดจนข้อมูลทางเทคนิคที่จำเป็น

2. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เช่น การจัดงานเลี้ยงทีมงานเมื่อสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้การประเมินผลงานของทีมงานแทนการประเมินผลงานรายบุคคลเพื่อให้พนักงานช่วยกันทำงานแทนการแข่งขันกันเอง ซึ่งจะเป็นส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน

3. ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในทุกกระดับแก่พนักงาน ทั้งในด้านการเสนอความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระจายอำนาจ การมอบหมายงาน เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในผลสำเร็จร่วมกันของทีมงานและองค์การโดยรวม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและวิจัย ถึงการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจจะเลือกสำรวจในอุตสาหกรรมที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันออกไปก็ได้ โดยทำการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานะภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้ เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาและวิจัย ถึงการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจจะเลือกสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างภายในแผนกเดียวกันที่มีขนาดกลุ่มตัวอย่างมากพอสมควร โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรและใช้สถิติเชิงปริมาณเพื่อทดสอบ

3. ควรมีการศึกษาและวิจัยหัวข้ออื่นต่อไป เช่นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป

4. ควรศึกษาถึงเครื่องมืออื่นๆที่ใช้ประเมินการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี

## บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. 2533. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และ บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2531. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: กรมสรรพสามิต.
- ชุติมา มาลัย. 2538. "กิจกรรม 5ส. ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน)." ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชีพ ศรีตระกูล. 2541. "การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)" ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. 2542. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ทอง
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2523. "รายงานการวิจัยการจัดรูปงานในระบบราชการไทย กรณีศึกษากกรมพัฒนาที่ดิน." เสนอต่อกรมพัฒนาที่ดิน, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงพร ปิ่นสุวรรณ . 2542. "การรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมควบคุมโรคติดต่อ." ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผลิน ภู่อุญ. 2540. บทความทางวิชาการจัดพิมพ์ในโอกาสจัดการแข่งขัน Rally MPPM2-NIDA. กรุงเทพฯ: ที พี เอ็น เพรส.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2540. เอกสารประกอบการสอนวิชา ทม.601 พฤติกรรมองค์การ. โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธานี สิงห์บุญตา. 2540. "การทดลองดำเนินกิจกรรม 5ส. เพื่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ราตรี วิรเศรษฐ์. 2544. "การศึกษาทัศนคติและปัจจัยที่มีผลต่อการทำกิจกรรม QCC ของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัทในกลุ่มเนชั่นแนลไทย." สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะครู ศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัชรีย์ ทองประทุม. 2531. "การจัดโครงสร้างองค์การ." เอกสารงานวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรภูธ มาฆะศิริานนท์. 2542. การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- วรนาถ แสงมณี. 2542. องค์การและการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ศราวุธ อินทะเสมอ. 2538. "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการ ปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) วิทยาลัยศึกษาเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. 2533. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2535. "โครงสร้างองค์การที่เอื้อในการมีส่วนร่วม วิทยาลัยศึกษา องค์การพอก หนึ่ง." ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาดา รังสินันท์. 2541. คุณพร้อมที่จะอยู่ในองค์การยุคใหม่หรือยัง วารสารข้าราชการ, 43 (มีนาคม-เมษายน).
- สุนทร เกิดแก้ว. 2531. "โครงสร้างองค์การสำหรับการบริหารโครงการ." เอกสารงานวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล. 2539. "การพัฒนาทีมงานในองค์การ วิทยาลัยศึกษา สำนักจัดฝึกอบรม ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร." ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิต ศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อำนาจ วงษ์สมัย. 2541. การเพิ่มศักยภาพองค์การด้วยการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ชวน พิมพ์.
- อรุณ รักรธรรม. 2533. "พฤติกรรมในระบบราชการ." เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์." อันดับ ที่ 63, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brown Warren and Moberg Dennis. 1980. **Organization Theory and Management: Macro Approach**, New York: Wiley & Sons.
- Chester I. Bernard. 1956. **The Function of the Executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Forehand, Garlie A. and Haller Van B. 1964. **Environmental Variation and Studies of Organization Behavior**. Psychological Bulletin Vol.62.
- Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. 1996. **Theory and Research in Administration**. New York: The Mcmillan Publishing C.M.
- Harwood, Sally G. 1992. **Team Building and Process of Change**. (CD-ROM). Abstract from : Pro Quest File: Dissertation Abstracts Pro Quest Item: 9217641
- Hodge B.J. William: Anthony and Lawrence M. Gales. 1996. **Organization Theory: A Strategic Approach**, Prentice-Hall.
- Jon Katzenbach and Douglas Smith. 1994. **The Wisdom of Team: Creating the High-Performance Organization**. Harper Business.
- Likert Rensin. 1961. **New Pattern of Management**. New York: Mc. Graw-Hill.
- Litwin, George H. and Stringer Robert A. 1968. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University, Graduate school of Business Administration, Division of Research
- Mary E. Sheldon. 1971. **Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization**. Administrative Science Quarterly.
- Mc. Gregor Douglas. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: Mc. Graw-Hill.
- Reed, Joseph John. 1990. **The Illustration and Evaluation of Team Development Model. A Field study**. Dissertation Abstracts International.
- Robbins Stephen P. 1996. **Organization Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New Delhi: Prentic-Hall of India.
- Taguri, Renato and Litwin, George H. 1968. **Organizational Climate: Explorations of Concept**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Thomas L. Quick. 1992. **Successful Team Building**. New York: American Management Association.
- Woodcock, Mike and Dave Francis. 1981. **Organization Development through Teambuilding**. New York: John Wiley & Sons.
- Zennie Zaid A. 1992. **Team Building in a Corporate Setting** Abstract from: Pro Quest File: Dissertation Abstracts Item: 9200468.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก.

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและ  
หนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย  
เรียน คุณอัครเดช เลิศประกายหงส์  
ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ  
บริษัท ชันโย ยูนิเวอร์แซล จำกัด มหาชน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวิวัฒน์ อัครวลาทยทอง ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดทำกรวิจัยเพื่อเรียบเรียงสาร  
นิพนธ์ เรื่อง "การรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีม" กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับ  
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพในเครื่องมือการวิจัยที่แนบ  
มาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้  
การทำสารนิพนธ์ของ นายวิวัฒน์ อัครวลาทยทอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตามเห็นสมควรและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา  
ใน โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.วรรณารด แสงมณี)

ประธานหลักสูตรฯ



คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณ สุรศักดิ์ มโนรถกุล

ผู้ประสานงานอาวุโสฝ่ายการตลาด

บริษัท 3 เอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวิวัฒน์ อัครฉายทอง ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดทำกรวิจัยเพื่อเรียบเรียงสาระ  
นิพนธ์ เรื่อง "การรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีม" กรณีศึกษา บริษัท อัดฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด  
คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับ  
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพในเครื่องมือการวิจัยที่แนบ  
มาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้  
การทำสารนิพนธ์ของ นายวิวัฒน์ อัครฉายทอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตามเห็นสมควรและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา  
ใน โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี)

ประธานหลักสูตรฯ

ภาควิชา ภาษาและสังคม ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล  
บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด

ด้วย นายวิวัฒน์ อัครวลาทยทอง ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดทำการศึกษาวิจัยเพื่อเรียบเรียงสาระ  
นิพนธ์ เรื่อง "การรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีม" กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทำการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.วรณารต แสงมณี)

ประธานหลักสูตรฯ

ภาควิชา ภาษาและสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม  
กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ของพนักงาน บริษัทอัลฟาลาวาลครอบคลุมพนักงานใน 4 แผนกงานได้แก่ 1. แผนกขาย 2. แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ 3. แผนกติดตั้งเครื่องจักร และ 4. แผนกงานโลจิสติกส์ ฉะนั้นจึงไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลที่ท่านตอบมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น

นาย วิวัฒน์ อัครวลาทยอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการการจัดการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามความเป็นจริง

- |   |  |  |  |     |
|---|--|--|--|-----|
| 1 | เพศ  |  | เฉพาะเจ้าหน้าที่                               |     |
|   | <input type="checkbox"/> ชาย                           | <input type="checkbox"/> หญิง                              | ( )  |     |
| 2 | อายุ   |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 20 ปี                | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 20 ปี - 30 ปี             | <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี - 40 ปี | ( ) |
|   | <input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปีขึ้นไป           |  |  |     |
| 3 | ระดับการศึกษา  |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี              | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี                         | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี      | ( ) |
| 4 | สถานที่ทำงาน   |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> กรุงเทพมหานคร                 | <input type="checkbox"/> สาขาอโยธยาศูนย์บริการจังหวัดสงขลา |  | ( ) |
| 5 | ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร                               |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี                 | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 3 ปี - 5 ปี               | <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปีขึ้นไป    | ( ) |
| 6 | แผนกงาน  |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> แผนกงานขาย                    |  |  | ( ) |
|   | <input type="checkbox"/> แผนกบริการหลังการขายและอะไหล่ |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> แผนกงานติดตั้งเครื่องจักร     |  |  |     |
|   | <input type="checkbox"/> แผนกงานโลจิสติกส์             |  |  |     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ส่วนที่ 2** เป็นการสอบถามถึงการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมจำนวน 40 ข้อ

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ตามความเป็นจริง

ท่านรับรู้ถึงบรรยากาศที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้		บ่อยครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บาง โอกาส	ไม่ค่อย จะ	ไม่เคย
1	ท่านได้รับข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันล่าช้า					
2	มีสมาชิกในทีมบางคนเท่านั้นที่ทราบข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าคนอื่น ๆ					
3	ท่านไม่ได้รับทราบความคืบหน้าของงานจากสมาชิกภายในทีม					
4	ในระหว่างการประชุม มีสมาชิกแสดงความไม่เชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับจากสมาชิกอื่น					
5	มีสมาชิกในทีมบางคนจงใจปิดข้อมูลที่สมาชิกอื่นควรทราบ					
6	มีการอ้างอิงข้อมูลซ้ำซากของสมาชิกในทีมโดยปราศจากข้อมูลใหม่					
7	ต้องสิ้นเปลืองเวลาในการตีความข้อมูลให้กับสมาชิกในทีมบางคน					
8	มีสมาชิกในทีมมาปรึกษาท่านเป็นการส่วนตัวในเรื่องปัญหาอุปสรรคภายในทีม					
9	ความเห็นที่ต่างกันอย่างรุนแรงกลายเป็นปัญหาส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกภายในทีม					
10	มีสมาชิกในทีมบางคนไม่แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
11	สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจการทำงานของสมาชิกอื่น					
12	สมาชิกในทีมบางคนแสดงความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองมากเกินไป					
13	สมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย					
14	สมาชิกในทีมจะให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาภายในทีมเฉพาะเท่าที่จำเป็น					
15	สมาชิกในทีมแสดงออกในที่ประชุม ในลักษณะการต้องการเอาชนะมากกว่าเหตุผล					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำปรัญรัฐถึงบรรษาคาศที่เกดขึ้นในกาทำงานเป็นทีม ว่ามิลักษณะดังต่อไปนี้		บ่อยครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บาง โอกาส	ไม่ค่อย จะ	ไม่เคย
16	สมาชิกในทีมถูกขอร้องไม่ให้พูดพาดพิงถึงบุคคลหรือเรื่องส่วนตัวของสมาชิกอื่น					
17	มีบุคคลภายในทีมที่ต้องทำหน้าที่ช้กนากการอภิปรายให้อยู่ในประเด็น					
18	สมาชิกในทีมพยายามปฏิเสธงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน					
19	สมาชิกในทีมบางคนแสดงออกอย่างไม่เหมาะสมเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น					
20	สมาชิกในทีมบางคน ช้น้าการประชุมและผูกขาดตั้งแต่เริ่มการประชุม					
21	เนื้อหาการประชุมวนเวียนอยู่กับประเด็นเดิม ๆ ไม่มีประเด็นใหม่					
22	สมาชิกในทีมแสดงความไม่พอใจเมื่อถูกสมาชิกอื่นท้วงติง					
23	มีสมาชิกในทีมขอถอนตัวจากที่ประชุมระหว่างมีการประชุม					
24	มีการช้ในในที่ประชุมเพื่อให้เกิดผลการประชุมตามที่สมาชิกในทีมบางคนต้องการ					
25	มติที่ประชุมขัดแย้งกับความเห็นส่วนตัวทำให้ท่านไม่ยอากให้ความร่วมมือ					
26	มติที่ประชุมที่เคยลงความเห็นไปแล้ว ถูกนำมาทบทวนอีกครั้งโดยไม่จำเป็น					
27	มติที่ประชุมเกิดจากการประนีประนอมกัน โดยไม่คำนึงถึงการให้เหตุผล					
28	สมาชิกในทีมให้เหตุผลในลักษณะการเผชิญหน้าเพื่อหามติในที่ประชุม					
29	มติที่ประชุมขาดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ ทำให้สมาชิกในทีมสับสนในการปฏิบัติ					
30	สมาชิกในทีมมีความเห็นเป็นหลายแนวทางจนต้องมีการเลื่อนการประชุมเพื่อลงมติออกไป					
31	มีสมาชิกในทีมขอเสียงสนับสนุนจากท่านเป็นการส่วนตัวนอกที่ประชุม					
32	ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ จะเกิดการแยกเป็นกลุ่มความเห็นย่อยมากเกินไป					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้ภายในคณะทำงานเพื่อการทำงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ท่านรับรู้ถึงบรรยากาศที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้		บ่อยครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บาง โอกาส	ไม่ค่อย จะ	ไม่เคย
33	การแสดงความเห็นมาจากสมาชิกในทีมคนเดิมๆ					
34	สมาชิกในทีมกล่าวว่า ไม่มีประโยชน์ที่จะแสดงความคิดเห็น					
35	การอภิปรายข้อเสนอใหม่จากสมาชิกในทีมจะพุ่งเป้าไปที่จุด อ่อนมากกว่าประโยชน์ที่จะได้					
36	สมาชิกในทีมเสนอวิธีแก้ปัญหาโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้					
37	สมาชิกในทีมนิ่งเฉยเมื่อมีการเสนอให้มีการระดมสมอง ในระหว่างการประชุม					
38	สมาชิกในทีมแสดงทัศนคติในทางลบต่ออุปสรรคปัญหาที่ทีม งานประสบอยู่					
39	สมาชิกในทีมเสนอความคิดที่มีเหตุผลสนับสนุนน้อยเกินไป					
40	สมาชิกในทีมรอการอภิปรายจากสมาชิกอื่นมากกว่าการ พยายามเสนอความเห็น					

**ส่วนที่ 3** เป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อ  
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

1 ปัญหาในการทำงานเป็นทีมระหว่าง 4 แผนกที่ท่านร่วมทำงานอยู่มีอะไรบ้าง

---



---



---



---



---

2 ท่านคิดว่ามีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

---



---



---



---

3 ท่านคิดว่าองค์การจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

ที่มีประสิทธิภาพสูงได้อย่างไร

เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นาย วิวัฒน์ อัครวลาทยอง
วันเดือนปีเกิด	9 สิงหาคม 2514
ภูมิลำเนา	26/38 สุขุมวิท 49 แขวงคลองเตย เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	754/96 หมู่บ้าน รังสิยา ซ.ปทุมวันวิถิ ถ.สุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล ปีการศึกษา 2535 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	-วิศวกรแผนกซ่อมบำรุง บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีคัลไทย จำกัด (มหาชน) จังหวัดระยอง -วิศวกรขาย บริษัท ซีเอสเอ็ม คอร์ป จำกัด จังหวัด กรุงเทพมหานคร -วิศวกรแผนกขาย บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัด กรุงเทพมหานคร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้