

ประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต
บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด

TEAM EFFICIENCY MANAGEMENT OF AIA AGENCIES



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2548

ISBN 974-15-1578-2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1150971x
.....
.....

TEAM EFFICIENCY MANAGEMENT OF AIA AGENCIES



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2005

ISBN 974-15-1578-2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2005

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด
นักศึกษา	นางสาวนงนุช พุทธคุณ
รหัสประจำตัว	45061418
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีพศึกษา
พ.ศ.	2548
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	ดร.ณรงค์ พิมสาร
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ ลีกิจวัฒน์นะ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย และระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัดทั่วประเทศในปี 2548 จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t – test (Independent) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการพัฒนาทีมงาน

2. ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยต่ำกว่า 5 ปี กับผู้บริหารหน่วยที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป มีประสิทธิภาพการบริหารทีมงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการพัฒนาทีมงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารหน่วยที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป มีประสิทธิภาพการบริหารทีมงานสูงกว่าผู้บริหารหน่วยที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารหน่วยที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสิทธิภาพการบริหารทีมงานในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจร้อยละ 95



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Team Efficiency Management of AIA Agencies
Student	Miss. Nongnuch Phuttakn
Student ID.	45061418
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2005
Thesis Advisor	Dr. Narong Pimsarn
Thesis Co – Advisor	Assistant Professor Dr. Punnee Leekitchwatana

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate and compare team efficiency management of AIA agencies.

The sample of this study were 341 agencies the AIA who worked in the year of 2005. Questionnaire with 5 rating scales with reliability coefficient 0.96 were used for data collection. The data were analyzed by the SPSS for Windows with frequency, percentage, mean, standard deviation and t-test (Independent).

The research findings were as follows:

1. Team efficiency management of AIA agencies as a whole was at moderate level. Considering each aspect Leadership was at most level, the lest such as team building, Communication, enhancing motivation and team development were at moderate levels.
2. AIA agencies who had less than 5 years and the ones who had more than 5 years experiences in managing units, had statistical significant different team efficiency management at .05 level. Considering each aspect, enhancing motivation and team development were statistical significant different at .05 level as well. The result of this research also indicated that the AIA agencies who had more than 5 years of managing experiences, had more team efficient management than the ones who had less than 5 years experiences.
3. AIA agencies who were undergraduates degrees and those who were graduates had on different team efficient management, which were reliable with 95 percent.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.ณรงค์ พิมสาร อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ และผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรงค์ พิมสาร ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ รศ.อุดมศักดิ์ สาริบุตร ผศ. ดร.วิไลพร วรจิตตานนท์ และผศ.พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลั่นหอม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง รศ.ดร.วชิระ ชาวหา มหาวิทยาลัยบูรพา บาทหลวง ดร.ลือชัย จันทร์ไพบี โรงเรียนคาราสมุทรบริหารธุรกิจ นายอภิศักดิ์ เปรมสุนทร นายค้อพงศ์ วัชรศิริธรรม บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุง ให้เครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ตลอดจนผู้บริหารหน่วยทุกท่านที่ช่วยในการตอบแบบสอบถามจนครบสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง รวมทั้งพี่ ๆ และหลาน ๆ ทุกคนที่ให้ ความรักให้กำลังใจให้การสนับสนุนช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัย ไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ที่ให้การสนับสนุนตลอด จนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ และ ครู - อาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

นนนุช พุทธคุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	2
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์.....	4
1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 ประวัติบริษัท เอ ไอ เอในประเทศไทย.....	6
2.2 โครงสร้างบริหารงานของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด.....	9
2.3 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	10
2.3.1 ด้านการมีภาวะผู้นำ.....	10
2.3.2 ด้านการสร้างทีมงาน.....	19
2.3.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	24
2.3.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	27
2.3.5 ด้านการพัฒนาทีมงาน.....	31
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา V และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
3.2.1 การสร้างเครื่องมือ.....	44
3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	44
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	68
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	68
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	72
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	89
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	95
ประวัติผู้เขียน.....	104

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน แบบมีประสิทธิผลน้อย และแบบมีประสิทธิผลมาก.16
3.1	จำนวนผู้บริหารหน่วย ของบริษัท เอ ไอเอ จำกัดที่เป็นประชากรและตัวอย่าง.....43
4.1	แสดงจำนวน ร้อยละ และลำดับที่ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหารหน่วย และระดับการศึกษา.....48
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ในภาพรวมและรายด้าน.....50
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ด้านการมีภาวะผู้นำ...51
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ด้านการสร้างทีมงาน.52
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน53
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ด้านการสร้างแรงจูงใจ54
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ด้านการพัฒนาทีมงาน55
4.8	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย.....56
4.9	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย ด้านการมีภาวะผู้นำ.....57

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย ด้านการสร้างทีมงาน58
4.11	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน59
4.12	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....60
4.13	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วย ด้านการพัฒนาทีมงาน61
4.14	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....62
4.15	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการมีภาวะผู้นำ...63
4.16	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน.64
4.17	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน65
4.18	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....66
4.19	แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทน ประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการพัฒนาทีมงาน67

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด.....	9
2.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ตามวงจรชีวิตของ Hersey Blanchard.....	13
2.3 ตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton.....	14
2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของReddin	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจประกันชีวิตนับเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่ง เช่นเดียวกับธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ ธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ที่มีบทบาทเกื้อหนุนอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสนับสนุนนโยบายของรัฐ ด้วยการสร้างหลักประกันความมั่นคงทางการเงินให้กับบุคคล ครอบครัว และองค์การธุรกิจการค้า การลงทุนต่าง ๆ รวมทั้งยังเป็นสถาบันการเงินที่มีศักยภาพสูงในการระดมเงินออมจากภาคครัวเรือนภายในประเทศ เพื่อนำมาจัดสรรลงทุนในธุรกิจอื่น จึงเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ผลประโยชน์ส่วนได้เสียและความผาสุกของประชาชนหม่อมมาก มีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายประกอบกับสินค้าบริการของธุรกิจประกันชีวิต เป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากสินค้าบริการอื่น โดยทั่วไป เนื่องจากการขายบริการให้กับสาธารณชนในรูปของค้ำประกันสัญญาในอนาคตว่าจะชดใช้ค่าสินไหมทดแทนหรือจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้หากมีเหตุการณ์ที่กำหนดไว้ในสัญญาเกิดขึ้น กรมการประกันภัย (2544 : 13) ดังนั้นการประกันชีวิตจึงเป็นการประกันภัยที่มีการจ่ายเงินโดยอาศัยการทรงชีพ หรือการมรณะของบุคคลเป็นเหตุในการจ่าย โดยเฉลี่ยภัยซึ่งกันและกันที่เกิดขึ้นแก่บุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในลักษณะการเสี่ยงภัยประเภทเดียวกันและมีส่วนร่วมกัน เพื่อเป็นการจ่ายบรรเทาความเดือดร้อนให้กับบุคคลผู้ที่ประสบเคราะห์กรรมอันเนื่องมาจากการสูญเสียชีวิตและเพื่อให้บุคคลนั้นมีฐานะเศรษฐกิจทางการเงินกลับคืนเข้าสู่สภาพเดิมเหมือนกับไม่มีการสูญเสียใด ๆ เกิดขึ้น (อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. 2537 : 21-23)

บทบาทของธุรกิจประกันชีวิตที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคมทวีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับนโยบายเปิดเสรีธุรกิจประกันชีวิตของรัฐบาล ทำให้ธุรกิจมีความตื่นตัวยิ่งขึ้นไปอีก ในปัจจุบันนี้มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันกันทางธุรกิจจึงทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจประกันชีวิต มีความพยายามที่จะพัฒนาให้การบริหารกิจการประกันชีวิตเป็นไปอย่างมีระบบและได้มาตรฐานสากล ซึ่งมีความซับซ้อน และต้องอาศัยการประสานงานกันเป็นอย่างดี ทำให้การบริหารทีมงาน เข้ามามีบทบาทสำคัญ และถูกยอมรับให้เป็นรูปแบบการบริหารงาน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กรมากที่สุด

แต่ในบางครั้งการบริหารทีมงาน ก็ก่อให้เกิดปัญหาได้ เนื่องจากการที่คนหลาย ๆ คน ที่มีรูปแบบการทำงานและแนวความคิดที่ต่างจิตต่างใจมาทำงานร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งกันได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าสมาชิกในทีมขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ปัญหาที่ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น การที่จะป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจและสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างดีที่สุด เพื่อโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือและร่วมใจ รวมกลุ่มกันเป็นทีมและสามารถนำทีมไปสู่ความสำเร็จ

ในธุรกิจประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด นั้น ทีมงานขายเป็นพลังสำคัญที่ขับเคลื่อนธุรกิจ กล่าวได้ว่าการเติบโตของการประกันชีวิตในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ล้วนเกิดจากทีมงานขายที่เข้มแข็ง ผู้นำของทีมงานขายหรือผู้บริหารหน่วยจึงเป็นบุคคลสำคัญในการนำสมาชิกในทีมในการทำงาน และคอยปรับเปลี่ยนกลวิธีในการขายอื่นๆ ทำให้ทีมงานเติบโต เมื่อทีมงานขายเติบโต ผู้บริหารหน่วยก็เติบโต เรียกว่า การบริหารหน่วยที่มีประสิทธิภาพ จุดแข็งของทีมงานขายอยู่ที่การเติบโตนั้นเกื้อกูลกัน เมื่อผู้บริหารหน่วยนำพาตัวแทนของตนบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน ตัวเขาเองก็บรรลุเป้าหมายโดยอัตโนมัติ (สุรเทพ โลหิตกุล, 2546 : 4-5)

เช่นเดียวกันในการบริหารธุรกิจประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยทีมงานขายที่มีประสิทธิภาพและทีมงานขายจะมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยการบริหารงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน

จากลักษณะการดำเนินการดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยในบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จึงมีความสนใจศึกษาเรื่องการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยว่า ผู้บริหารหน่วยของบริษัท เอไอเอ จำกัด ได้มีการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารหน่วยของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วยและระดับการศึกษา

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วย และระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทีมงานแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟรด์ เมอริส และคณะ (2545 : 97) ได้เสนอแนวทางการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีภาวะผู้นำ
2. ด้านการสร้างทีมงาน
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการสร้างแรงจูงใจ
5. ด้านการพัฒนาทีมงาน

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ ผู้บริหารหน่วย ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2548 ในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 498 คน ภาคกลางจำนวน 392 คน ภาคตะวันออกจำนวน 346 คน ภาคเหนือจำนวน 463 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 551 คน ภาคใต้จำนวน 462 คน ภาคตะวันตกจำนวน 315 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,027 คน

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารหน่วยของบริษัท เอไอเอ จำกัด ในปี พ.ศ. 2548 ทั่วประเทศจำนวน 341 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40) แล้วใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการจับฉลากผู้บริหารหน่วยเป็นบุคคลจากทุกภาคให้ได้จำนวนตามสัดส่วน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรต้น คือ

- (1) ประสบการณ์ในการบริหารหน่วย จำแนกเป็น
 - (1.1) ต่ำกว่า 5 ปี
 - (1.2) ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป
- (2) ระดับการศึกษา จำแนกเป็น
 - (2.1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - (2.2) ปริญญาตรีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารทีมงาน ใน 5 ด้าน

1. ด้านการมีภาวะผู้นำ
2. ด้านการสร้างทีมงาน
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการสร้างแรงจูงใจ
5. ด้านการพัฒนาทีมงาน

1.6 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี 2548

1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.7.1 บริษัทประกันชีวิต เอ ไอ เอ หมายถึง บริษัทที่ทำธุรกิจประกันชีวิตมีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพ และจังหวัด ต่าง ๆ ทั่วประเทศ

1.7.2 ผู้บริหารหน่วย หมายถึง ผู้ที่บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ สรรหาตัวแทน พัฒนาตัวแทน สร้างแรงจูงใจตลอดจนการควบคุมการทำงานของตัวแทนให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ในปี 2548

1.7.3 ประสบการณ์ในการบริหารหน่วย หมายถึง จำนวนปีในการทำงานด้านการบริหารของผู้บริหารหน่วยจำแนกเป็น

1.7.3.1 ต่ำกว่า 5 ปี

1.7.3.2 ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

1.7.4 ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่ผู้บริหารหน่วยสำเร็จการศึกษา จำแนกเป็น

1.7.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.7.4.2 ปริญญาตรีขึ้นไป

1.7.5 ประสิทธิภาพในการบริหารทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหน่วยดำเนินงานในด้านต่างๆ 5 ด้าน ดังนี้

1.7.5.1 ด้านการมีภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารหน่วยทำหน้าที่นำทีมในการวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจแก้ไขปัญหา การนำเสนอแนวทางใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงาน การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาคน การแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ทีมงาน ตลอดจนการเป็นผู้นำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของทีมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.5.2 ด้านการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหน่วยดำเนินการ แสวงหาตัวแทน คัดเลือกตัวแทน การแบ่งสายงาน การมอบหมายงาน กำหนดแนวปฏิบัติงานของทีมงาน กำหนดวิธีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับตัวแทน

1.7.5.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารหน่วยใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารกับตัวแทน หน่วย โดยการใช้โทรศัพท์ บันทึกรายการเป็นทางการ การพูดคุยกับตัวแทน เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม การประชุมย่อยในหน่วยงาน จดหมายเวียน ปิ ดประกาศที่ป้ายประกาศหน้าสำนักงาน การติดต่องานทาง E-mail

1.7.5.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารชักจูงให้ตัวแทนปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน การให้ผลประโยชน์ในเรื่องรายได้ เช่น ค่าเหนื่อยหน้า โบนัส สวัสดิการต่างๆ การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนเป็นผู้บริหารหน่วยงาน การได้รับการยกย่องจากบริษัทจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับรางวัลการท่องเที่ยวต่างประเทศ

1.7.5.5 ด้านการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารกระทำกิจกรรมเพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงาน โดยการอบรมและสัมมนา จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้ ทักษะและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับตัวแทน ยังต้อง ส่งเสริมให้ตัวแทนทำงานเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันในการทำงานสนับสนุน จัดประชุมตัวแทนเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการทำงาน สนับสนุนให้ตัวแทนได้พบปะสังสรรค์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

- 2.1 ประวัติ บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ในประเทศไทย
- 2.2 โครงสร้างบริหารงานของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด
- 2.3 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.3.1 ด้านการมีภาวะผู้นำ
 - 2.3.2 ด้านการสร้างทีมงาน
 - 2.3.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร
 - 2.3.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.3.5 ด้านการพัฒนาทีมงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติ บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ในประเทศไทย

บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์ันส์ จำกัด หรือ บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเป็นครั้งแรก ณ นครเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน เมื่อปี พ.ศ. 2462 โดย Cornelius Vander Star ชาวอเมริกันเริ่มแรกก่อตั้งขึ้นใช้ชื่อว่า บริษัทอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์ันส์ จำกัด หรือ อินเทลโก (INTASCO) ในปี 2491 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์ันส์ จำกัด หรือ เอไอเอ

บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ขยายธุรกิจที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2481 แต่หลังจากที่ดำเนินกิจการเพียง 3 ปี ได้เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพาขึ้น รัฐบาลญี่ปุ่นที่เข้ามายึดอำนาจทางการเมืองและการทหารของประเทศไทยได้บังคับให้รัฐบาลในขณะนั้นออกกฎหมายห้ามบริษัทของชาติที่เป็นฝ่ายตรงข้ามญี่ปุ่น เช่น กิจการที่จดทะเบียนในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และจีน ประกอบธุรกิจในประเทศไทยส่งผลให้เอไอเอต้องหยุดกิจการ เมื่อสงครามสิ้นสุด บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ได้ย้ายสำนักงานใหญ่ไปที่ประเทศฮ่องกงในปี พ.ศ.2490 ส่วนบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ประเทศไทย ได้กลับเข้ามาดำเนินกิจการอีกครั้งในปี พ.ศ.2492 พร้อมกับความรับผิดชอบในการมอบความคุ้มครองให้ผู้ถือกรมธรรม์ที่ได้ทำประกันชีวิตไว้กับบริษัทเมื่อครั้งเกิดสงครามให้เป็นไปตามเงื่อนไขทุกประการไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเมื่อครบกำหนดสัญญา การจ่ายเงินตามเงื่อนไขสัญญา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งกรณีเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ รวมทั้งให้บริการแก่ผู้เอาประกันรายเดิมที่ต้องการต่ออายุกรมธรรม์ที่ขาดหายไปในช่วงสงคราม โดยในช่วงเริ่มกิจการนั้น บริษัทมีพนักงานเพียง 4 คน และสำนักงานเป็นเพียงพื้นที่เช่าไม่กี่ตารางเมตร ในศึกชอยถนนมหาพุดตมาราม

บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ยกฐานะขึ้นเป็น บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด สาขาประเทศไทยเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ.2495 การดำเนินกิจการของ บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด เติบโตขึ้นเป็นลำดับ ทำให้ต้องเปลี่ยนสถานที่ตั้งสำนักงานใหม่เพื่อรองรับจำนวนพนักงานตัวแทน และการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต ในปี พ.ศ.2507 บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ได้ก่อสร้างอาคารสำนักงานของตนเองขึ้นเป็นครั้งแรก คือ อาคาร อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล บิลดิ้ง หรือ อาคารเอไอเอ ซึ่งเป็นอาคารสูง 11 ชั้น ตั้งอยู่บนถนนสุรวงศ์ตัดกับถนนเดโชบนเนื้อที่ 1 ไร่ มูลค่ากว่า 30 ล้านบาท เป็นอาคารที่สูงที่สุดในประเทศไทยในยุคนั้น บริษัทได้ทำพิธีเปิดอาคารเอไอเอ อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2509 โดยได้รับเกียรติจาก ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี กรมหมื่นนราธิปพงษ์ประพันธ์เสด็จมาเป็นประธานและได้คำรับความตอนหนึ่งว่า

“วันนี้ถือเป็นวันมงคลฤกษ์ในวันเปิดอาคาร อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล บิลดิ้ง ซึ่งเป็นของเอไอเอ นโยบายที่นำสรรเสริญยิ่งก็คือ การนำรายได้จากประชาชนชาวไทยในรูปของเบี้ยประกันกลับมาลงทุนในประเทศไทย โดยการซื้อพันธบัตรรัฐบาลและทรัพย์สินอื่น ๆ ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ อาคาร อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล บิลดิ้ง หลังนี้ ซึ่งเกิดขึ้นก็ด้วยความมุ่งมั่นที่จะช่วยส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจไทย ซึ่งเราประชาชนคนไทยต่างภูมิใจยิ่ง”

อีก 20 ปีต่อมา การขยายตัวของธุรกิจประกันชีวิตเป็นไปอย่างรวดเร็ว บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด จึงก่อสร้างอาคารสำนักงานเพิ่มอีก 1 แห่ง คือ อาคาร อเมริกัน อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล ทาวเวอร์ หรืออาคารเอไอเอที ซึ่งเป็นอาคารสูง 20 ชั้น บนพื้นที่ 5 ไร่ มีมูลค่ากว่า 400 ล้านบาท ก่อสร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2529

จากจุดเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2481 บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในปรัชญา “มอบบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือกรมธรรม์อย่างซื่อสัตย์และยุติธรรม” มาโดยตลอด พร้อมทั้งยังได้พัฒนากรมธรรม์และบริการให้มีความหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และ เอ ไอ เอสามารถขยายฐานลูกค้าจนมีกรมธรรม์ประกันชีวิตรายบุคคลกว่า ล้านฉบับ

นอกจากการบุกเบิกดำเนินธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยแล้ว ด้วยสำนึกแห่งความรับผิดชอบและการเป็นส่วนหนึ่งในสังคมไทย บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ได้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด อาทิ การสนับสนุนทางการศึกษา การแพทย์และสาธารณสุข การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมการทำนุบำรุงศาสนา การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ เอไอเอยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยบริษัทมีนโยบายหลักในการนำเงินของประชาชนในรูปของเบี้ยประกันมาลงทุนในโครงการต่าง ๆ ภายใน

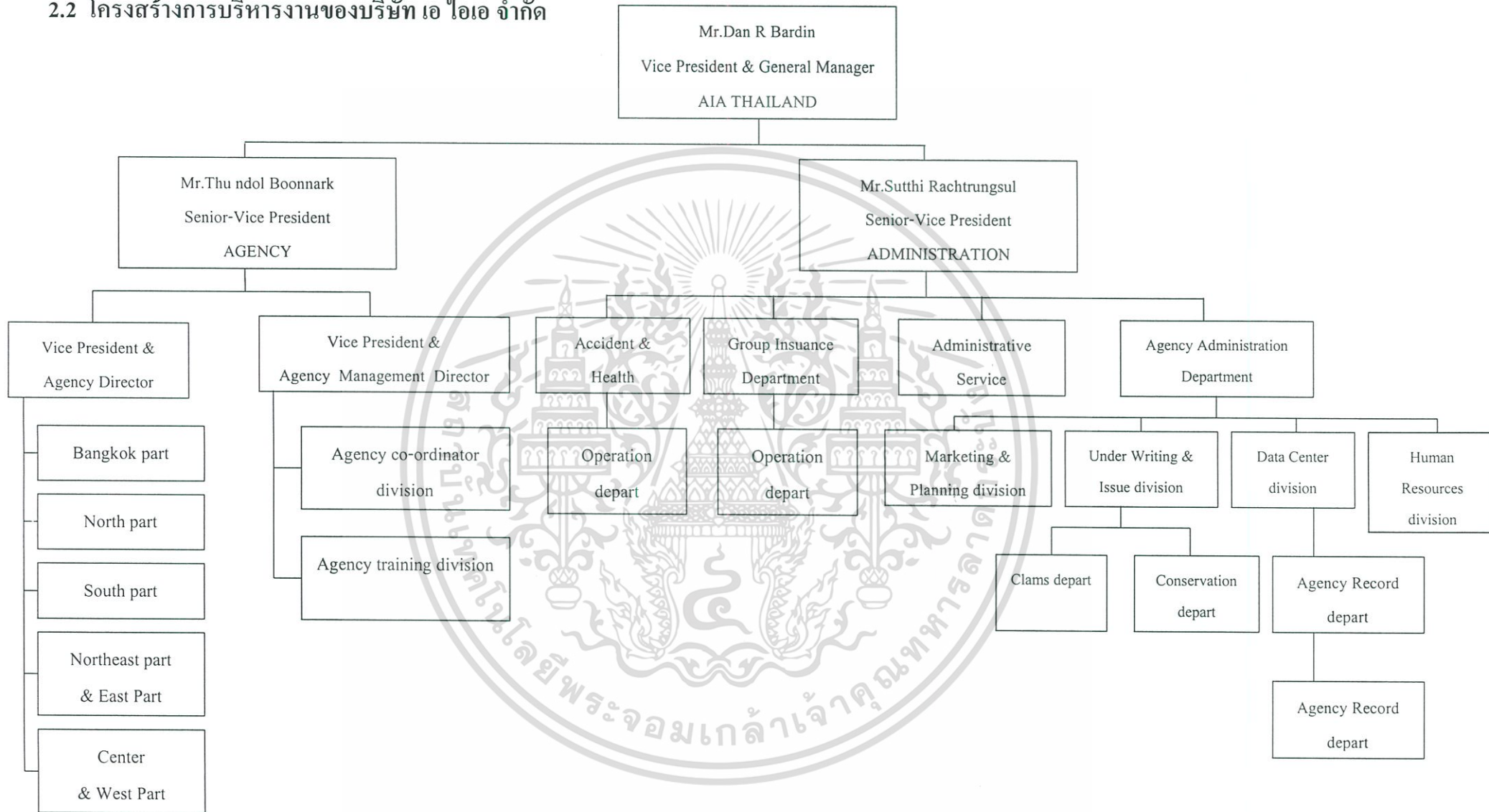
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเทศ อาทิโครงการสื่อสารโทรคมนาคม การไฟฟ้า การประปาภูมิภาคและโครงการ สาธารณูปโภคต่างๆ เป็นต้น

จากจุดเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2481 จนถึงปัจจุบันที่ บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด ดำเนินกิจการใน ประเทศไทยมาเป็นเวลากว่า 64 ปี จากพนักงานจำนวน 4 คน จนมีพนักงานกว่า 1,300 คน ตัวแทน ขายกว่า 40,000 คน ทั่วประเทศและหน่วยตัวแทนกว่า 2,500 หน่วย มีกรรมธรรม์ที่มีผลบังคับกว่า 3,000,000 ฉบับ และมีสินทรัพย์รวมกว่า 139,320 ล้านบาท (ณ เดือนธันวาคม 2544) โดยคำนวณ จากเบี้ยประกันรับรวมของกรรมธรรม์ทุกประเภทมีอัตราความยั่งยืนของกรรมธรรม์ 88 % รวมทั้งได้ รับการจัดอันดับระดับสูงสุด AAA จากสถาบันสแตนดาร์ดแอนด์ปัวร์ ซึ่งเป็นสถาบันจัดอันดับ ความน่าเชื่อถือที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก ทั้งนี้บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด เป็นบริษัทประกันชีวิตที่ ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือสูงสุดทางด้านความมั่นคงทางการเงินจากสถาบันสแตนดาร์ด แอนด์ปัวร์เป็นระยะเวลา 6 ปี ติดต่อกันความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลมาจากปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ของเอไอเอที่ว่า “จะมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือกรรมธรรม์อย่างซื่อสัตย์และยุติธรรม” และความ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม พร้อมทั้ง นโยบายร่วมพัฒนาสังคมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดียิ่งขึ้นตลอด ไปให้สมกับ วิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ว่า “สู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสูงสุด มุ่งมั่นมอบบริการที่เป็นเลิศ โดยบุคลากรมืออาชีพ และเป็นหลักประกันที่มั่นคงสำหรับลูกค้าและสังคมตลอดไป”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เอ ไอเอ จำกัด



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เอ ไอ เอ จำกัด

2.3 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้ากล่าวในลักษณะทั่วไปแล้วมักจะกล่าวถึงการบริหารทีมงานที่เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญของหน้าที่ของผู้บริหาร 5 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารและการพัฒนาทีมงาน

2.3.1 ด้านการมีภาวะผู้นำ

2.3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Davis (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคนและจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ เป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการ ที่จะทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำด้วยเหตุที่ว่าผู้นำย่อมจะทำให้เกิดผลผลิต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดีช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีขึ้นเสริมสร้างองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Stogdill (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 11) ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อที่จะทำให้เขาเหล่านั้นเกิดความพยายามในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Koontz (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 11) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อาศัยคน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีความสำคัญ 2 อย่างคือ งาน และความสัมพันธ์กับบุคคล

2.3.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

(1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ตามวงจรของชีวิตของ Hersey-Blanchard (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 12) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งถือเกณฑ์ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนไปตาม ความเจริญวัยหรือความพร้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งความหมายของความเจริญวัยหมายถึง ความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower Readiness) เป็นหน้าที่ของสองปัจจัย คือ (1) ความสามารถ(Ability) เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ (2) ความเต็มใจ (Willingness) เช่น ความเชื่อมั่น

เงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการคือ

- | | |
|---|-------------|
| (1) ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือไม่เชื่อมั่น | เรียกว่า R1 |
| (2) ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น | เรียกว่า R2 |
| (3) มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจหรือไม่ความเชื่อมั่น | เรียกว่า R3 |
| (4) มีความสามารถ และเต็มใจหรือเชื่อมั่น | เรียกว่า R4 |

ทฤษฎีนี้ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ (1) พฤติกรรมการทำงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม (2) พฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นขอบเขตซึ่งผู้รับฟังและติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยกันซึ่งทั้งเฮร์ซี (Hersey) และแบล็งชาร์ด (Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะเคลื่อนที่ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาและเจริญวัย โดยผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงแบบของภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนเป็นรูปแบบ 4 ขั้นดังนี้

1. การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) คือ ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจและขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่อีกระดับครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมที่สุดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำแนะนำในงานของพวกเขาและทำความคุ้นเคยกับกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติขององค์กร ผู้บริหารที่ไม่ได้คำแนะนำในขั้นนี้จะทำให้เกิดความกังวลกับพนักงานใหม่ การให้พนักงานใหม่มีส่วนร่วมจะไม่เหมาะสมในขั้นนี้ เพราะทำตามทัศนะของ Hersey และ Blanchard ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังไม่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน

2. การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) คือผู้นำแบบบงการงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังไม่เต็มใจหรือยอมรับความรับผิดชอบแต่อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจและการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอยู่ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น เพราะว่าผู้บริหารมีความคุ้นเคยกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจะเริ่มค้นใช้แบบของความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนอื่นด้วย

3. การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) คือผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา ความสามารถและแรงจูงใจทางความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้นและผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มต้นแสวงหาความรับผิดชอบอย่างจริงจัง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำกับเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งในเวลาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นไปไซ้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

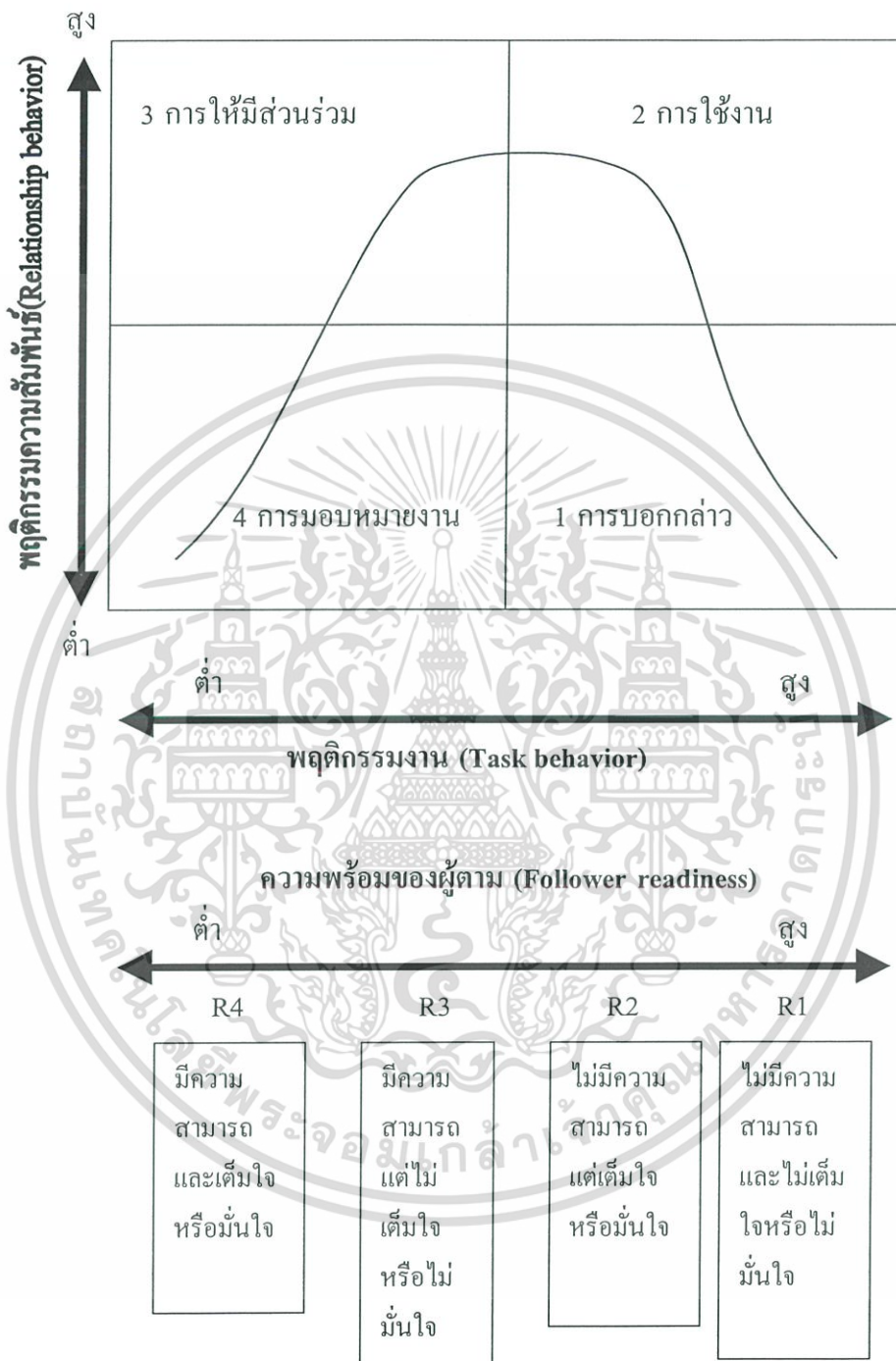
การทำงาน(การควบคุมอย่างใกล้ชิดทำให้เกิดความไม่พอใจ) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความสนับสนุนและเอาใจใส่อยู่ต่อไปเรื่อยๆ เพื่อทำให้เกิดความรับผิดชอบที่มีมากขึ้นมีความมั่นคง

4. การมอบหมายงาน(Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) คือ ผู้นำจะบริหารหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถและมีการจูงใจ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค่อยๆ มีความมั่นใจ สามารถสั่งการด้วยตัวเองและมีประสบการณ์ผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวของเขาเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารต่อไปอีก

แบบจำลองของวงจรชีวิตได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเพราะว่าแบบจำลองดังกล่าวที่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าความเป็นผู้นำต้องยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แทนที่จะอยู่กับที่ แรงจูงใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องถูกประเมินอยู่เสมอเพื่อกำหนดแบบของความเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมมากที่สุด และถ้าหากว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมแล้วไม่เป็นการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียวนั้น แต่ยังช่วยให้พวกเขา มุ่งไปสู่ความเจริญวัยอีกด้วย



พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior)

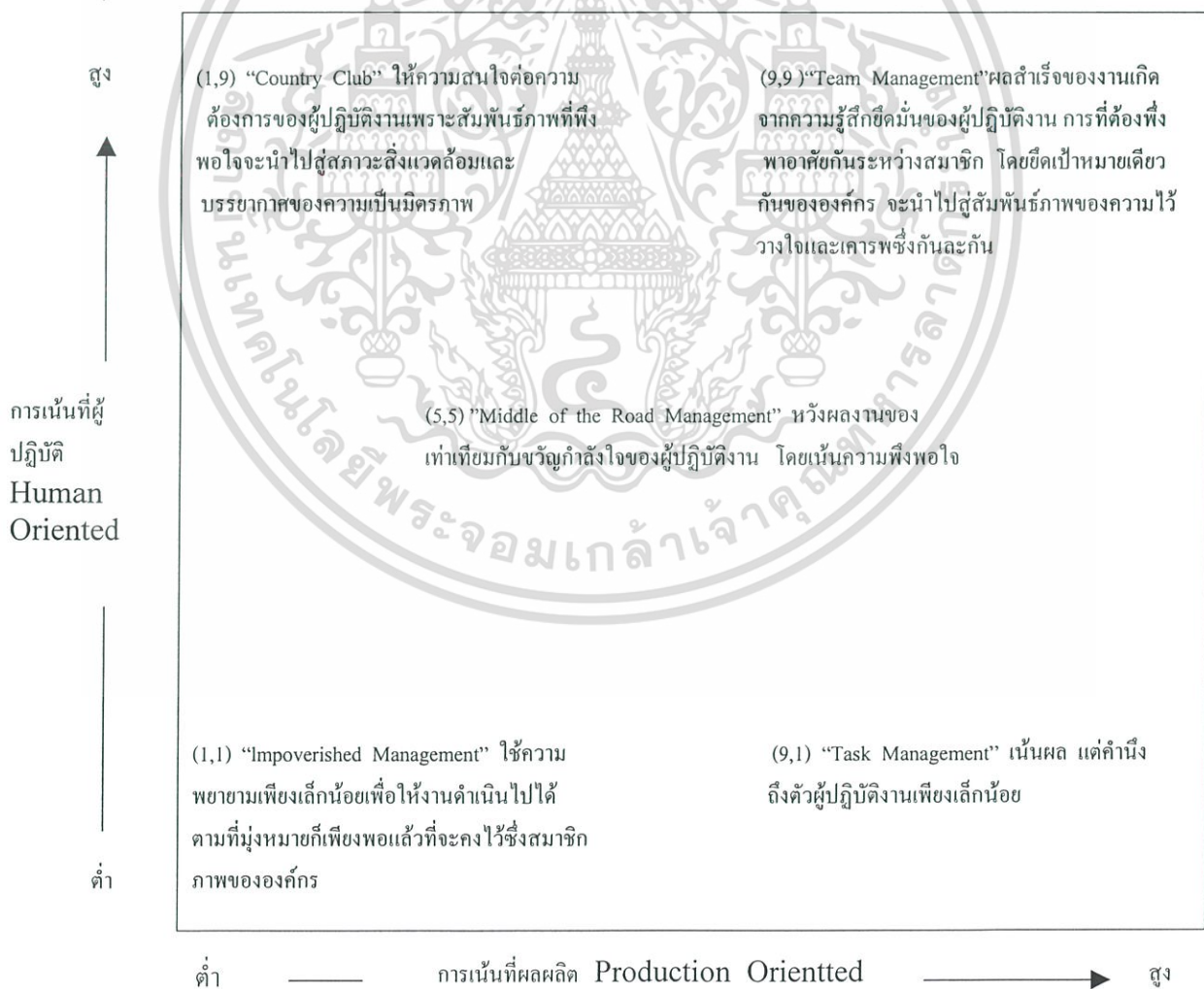


ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ตามวงจรชีวิตของ Hersey Blanchard

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม การพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์การที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ซึ่งทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทักษะคติและท่าที ตลอดจนขวัญกำลังใจในการเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วย การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะศึกษาในแง่ที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้สามารถแยกการพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

(2.1) พฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Leader Behavior) องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมสองมิตินี้ Blake and Mouton (อ้างใน อรรถนพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544 : 29) ได้เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดทำเป็นข่ายโยง 2 มิติ (Two-Dimensional Grid) ได้คือ มิติที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมสนใจตัวบุคคล (Concern for People) จะบริหารงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับมิติที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมสนใจในงาน (Concern for production) จะบริหารโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงาน ผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลักเมื่อกำหนดความมากน้อย 9 ระดับ จะได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ แต่ละแบบมีตำแหน่งที่ต่าง ๆ กัน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางด้านแนวนอนแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต ถ้าตัวเลขมากแสดงว่าให้ความสำคัญกับงานมาก แขนงตั้งจะแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้น เมื่อตัวเลขตามแกนมากขึ้น รูปแบบผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ มีดังนี้

แบบ (1,1) ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบเฉื่อยชา ท้อแท้ (Impoverished Management) จะใช้ความพยายามในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำ

แบบ (1,9) ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมาก (Country Club) ให้ความสำคัญกับงานน้อย เป็นการบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ

แบบ (9,1) ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นที่งาน (Task Management) ประสิทธิภาพงานมีความสำคัญในระดับสูงสุด และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำสุด

แบบ (5,5) ผู้นำพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นการเดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) สนใจเรื่องประสิทธิภาพของงาน และเรื่องของคนในระดับปานกลาง ทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

แบบ (9,9) ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการทำงานดี โดยพยายามผนึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้มีลักษณะประสานสอดคล้องกัน ในลักษณะของการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Management) ให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อม ๆ กันไป เบลค และ มูดินเสนอให้ผู้บริหารพยายามดำเนินการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำไปสู่แบบ 9,9 คือ ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพงานและนำใจคน

(2.2) พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (Three-Dimensional Leader Behavior) เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ William J. Reddin (อ้างใน อรรณพ วงศ์เจริญสถิตย์, 2544 : 31) เสนอขึ้น ประกอบด้วยมิติมุ่งงาน (task Oriented) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และมิติความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามทฤษฎีสามมิติของ Reddin เอง (Reddin's Three-Dimension Theory) ซึ่งพบว่าโดยธรรมชาติมนุษย์มีพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐานอยู่ในตัว 4 รูปแบบคือ

1. รูปแบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของนักอนุรักษ์นิยมชอบของเก่า ทำตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังมากในการทำงาน เข้าระเบียบ คิดว่าการจะทำอะไรทุกอย่างต้องดีที่สุด อดทน เก็บตัว เน้นที่งานต่ำ ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ดีจะเป็นผู้นำตามกฎระเบียบ แต่ถ้ามีผู้บังคับบัญชาไม่ดี ไม่ชอบในการทำงานด้วยบ่อย ๆ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้นำหนึ่งงาน

2. รูปแบบสัมพันธ์ (Related Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นที่คนเป็นหลัก เน้นที่งานต่ำโดยถือว่าคนมาก่อนอื่น จึงเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก เป็นกันเอง เป็นมิตร เห็นใจ ยอมรับผู้อื่น ไม่อวดตัว สนทนาได้นาน ๆ สร้างบรรยากาศได้อบอุ่น ถ้าอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การณ์ที่ดีจะทำให้มีประสิทธิผลสูง คน ๆ นั้นจะเป็นผู้นำนักพัฒนา ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี จะกลายเป็นผู้นำนักบุญ

3. รูปแบบงาน (Dedicated Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นทำงานเป็นหลัก สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ ชอบกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าอยู่ในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ดีจะทำให้มีลักษณะเช่นนี้กลายเป็นแบบผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจะกลายเป็นผู้นำเผด็จการ

4. รูปแบบประสาน (Integrated Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่อิงอำนาจของตัวเองไว้กับหน่วยงาน มีเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในงาน การทำงานเน้นหนักทั้งคนและงาน ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยทำได้ผลในทางที่ดี ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้นำนักบริหาร ถ้าสถานการณ์เป็นไปในทางตรงข้ามจะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม

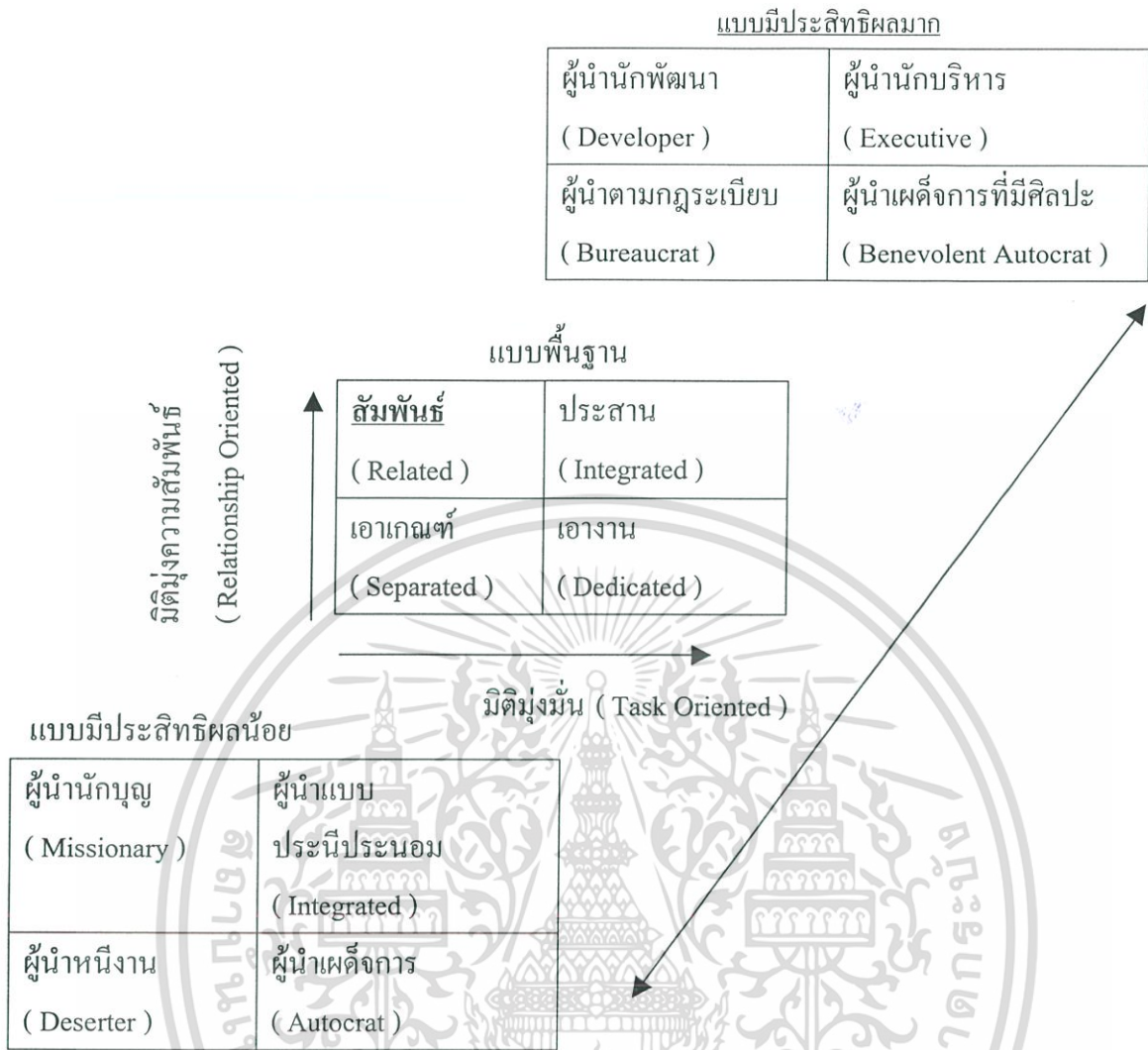
William J. Reddin (อ้างใน อรรถนพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544 : 33)เชื่อว่าผู้บริหารมีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน บางคนอาจมีหลายรูปแบบในตนเอง บางคนอาจมีรูปแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตลอดเวลาบางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันไป จะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือมีประสิทธิผลน้อยนั้นนอกจากตัวผู้บริหารแล้วยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและบรรยากาศองค์กรหรือสถานการณ์ในการทำงานขององค์กรแต่ละ

พฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐานทั้ง 4 รูปแบบนั้น สามารถปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดี เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 รูปแบบ หรือถ้าเปลี่ยนในทางเลวลง จะเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 รูปแบบดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน แบบมีประสิทธิผลน้อย และแบบมีประสิทธิผลมาก

แบบมีประสิทธิผลน้อย	แบบพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิผลมาก
ผู้นำหนักงาน	เอาเกณฑ์	ผู้นำตามกฎระเบียบ
ผู้นำนักบุญ	สัมพันธ	ผู้นำนักพัฒนา
ผู้นำเผด็จการ	เอางาน	ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ
ผู้นำแบบประนีประนอม	ประสาน	ผู้นำนักบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถิตสามมิติของReddin (อ้างใน อรรถนพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544 : 34)

Reddin (อ้างใน อรรถนพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544 : 34) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยได้แก่

(1) ผู้นำหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์สภาพกับผู้ร่วมงาน คิดว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยสรุปผู้นำประเภทหนีงานจะขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน ขาดการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นเหตุทำให้มีประสิทธิผลของงานน้อยที่สุด

(2) ผู้นำบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นชอบด้วย เชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนม และความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การเอกสารถนเป็นเอกสารถสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมเอาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานที่บรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ทักษะคติในการทำงานของผู้บังคับบัญชานี้ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดีและผลิตผลต่ำ คิดว่าการได้เพียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะได้เพียงกับผู้อื่น ลักษณะการบริหารของเขาจึงไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคนใดอย่างแท้จริง พยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียงและในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น และคิดว่านี่คือวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงานแล้ว โดยสรุปผู้นำประเภทนี้มุ่งเฉพาะสัมพันธภาพของบุคคล จนทำให้มีผลงานในระดับต่ำ ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน นับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานน้อยมาก

(3) ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย จะแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่าไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย มอบความไว้วางใจกับคนอื่นน้อยมาก เชื่อว่าคนเราโดยทั่วไปแล้วนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุนี้จึงจะต้องคอยควบคุมแนะนำและขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน เขาเชื่อว่าคนส่วนมากต้องการให้มีคนอื่นคอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงานและพยายามเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด ผู้นำประเภทเผด็จการนี้ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากเพราะเขามองคนเป็นเครื่องจักร ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอ่อนน้อม ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาออกมามี แต่ถ้าเป็นไปได้ในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอกวนและหนีงาน โดยสรุปผู้นำประเภทนี้เป็นคนเด็ดขาดถืออำนาจของตนเป็นหลัก เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจเพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ขาดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ผลของงานที่ออกมาค่อนข้างจะน้อย ผู้นำแบบนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

(4) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากผสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจตัดสินใจลงไปว่าจะใช้วิธีการใด จึงเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม อิทธิพลที่สามารถชักจูงให้ตัดสินใจก็คือความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นขณะนั้น ทำให้เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลิตผลมาก ๆ ในระยะยาว พยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่อเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะสิ่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่นแต่ก็ไม่มาก และก็ได้หวังผลผลิตจากงานนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ เป็นอยู่อย่างนั้นตลอดไป และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด และเป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น จึงเป็นการบริหารที่แม้จะมุ่งงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ขาดการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนั้นจึงเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลงานน้อย

2.3.2 ด้านการสร้างทีมงาน

2.3.2.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2546 : 95) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน คือ กระบวนการ ในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำ ไปวางแผนการปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง เป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น

สุรินทร์ เลหาพันธ์ (2531 : 155) สรุปว่า การสร้างทีมงานตามความหมายที่ใช้ในการ พัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการปัญหา เพื่อปรับปรุงความ สัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผล โดยตรงต่อการทำงานให้ สำเร็จตามเป้าหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2535 : 79) อธิบายว่า การสร้างทีมเป็นกระบวนการวางแผนโดยอาศัย ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของ ปัญหา และการแสวงหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิด ประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม

Varney (1977 : 152) การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงาน ด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น ได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งของตนเอง ของกลุ่มหรือขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการนำไปสู่การมี พลังเพื่อการพัฒนากิจการนั้น ๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2.3.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

Woodcock (อ้างใน สุรศักดิ์ ศรีธรรมรินทร์. 2546 : 14) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดย ใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำใน สิ่งทีกล่าวมานี้ได้ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม จากผลการวิจัยช่วยทำให้ทราบว่าทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จและทำไมจึงประสบความสำเร็จล้มเหลว

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้อง (Clear Objective and Agree Goals) ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ ให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่มีสมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ที่จะหดหายไป และในทำนองเดียวกันความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกรู้สึกว่าจะสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตามจะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกดีกว่าคนอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง (Co – Operation and Conflict) ความร่วมมือ คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่ทำ พร้อมทั้งจะทำแบ่งปันทักษะสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องเฝ้าระวังเป็นเอกสารถนองเวลาสำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนูญาติเห็นนาไปเซปรีเอชันทานการค้ำไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือเพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อบรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพันข่าวสารข้อมูลจะถูกแบ่งปันกันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกันและกันและความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม สำหรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่า ถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นจำ ก็เป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไม่ได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งมักเป็นสาเหตุของการสร้างความยุ่งยาก และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง วิธีการที่จะทำให้ปราศจากความขัดแย้ง การใช้คำแนะนำว่าปัญหาการขัดแย้งเป็นสิ่งที่โลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้แล้ว การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือไม่ใช่อุปสรรค อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ด้านการทำลาย เป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนาหรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือพยายามค้นหาความสามารถที่ดีเลิศของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่น เปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ด้วยพฤติกรรมดังกล่าวแล้วทีมงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาความร่วมมือ

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร มีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกัน เป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและเหมาะสม

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทางวิธีการตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้งของทีมงานนั้น ๆ ด้วย การทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และการพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงาน โดยส่วนรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพการมีมุมมองในเรื่องของการพัฒนาทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound inter – group relation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดี ระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้ว ก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่น และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอว่า ในทุก ๆ องค์การว่า”การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือน ๆ กันว่าการสื่อสารในองค์การของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท

2.3.2.3 ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Mcgregor และ Likert (อ้างใน บุญเลิศ ไพรินทร์, 2535 : 446 – 448) ได้กำหนดลักษณะของทีมงานหรือกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นไปตามแบบทางการมากนัก สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกของทีมงานแต่ละคนต่างก็เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดี
4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยจะตั้งใจฟังความคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนจะแสดงออกมาและในขณะที่เดียวกันก็พยายามค้นหาข้อดีจากความคิดเห็นนั้น ๆ โดยปราศจากการดูถูกเหยียดหยามว่าเป็นความคิดเห็นที่ใช้ไม่ได้ และทุกคนจะพยายามแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัว หรือความละอายแต่อย่างใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือไม่เหมือนกันก็ตาม ก็มีได้เป็นการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตาม โดยการใช้อำนาจหรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อย ๆ ภายในแต่อย่างใด แต่จะหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป

6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่มักออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่ายหรือที่เรียกความเห็นเช่นนี้ว่า เป็นความเห็นแบบฉันทมติ (Consensus) นั่นเอง

การดีเพื่อก่อ แทนการดีเพื่อทำลายมักเกิดขึ้นและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมตลอดเวลา

7. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนอย่างเป็นกิจลักษณะ และเมื่อแต่ละคนได้มอบหมายงานนั้น ๆ แล้วต่างก็ยอมรับในภารกิจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

8. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนอย่างเป็นกิจลักษณะ และเมื่อแต่ละคนได้รับหมายงานนั้น ๆ แล้วต่างก็ยอมรับในภารกิจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

9. หัวหน้าทีมงานพยายามอย่างยิ่งที่จะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและสถานการณ์เหล่านั้นต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย กิจกรรมกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะเป็นการแย่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน

10. ทีมงานตระหนักอยู่เสมอเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบหรือทบทวนการทำงานของทีมงานอยู่เสมอๆ ว่างานที่ทำไปนั้น ได้ผลดีมามากน้อยเพียงใด และอะไรบ้างที่อาจจะนำมาซึ่งปัญหาในการทำงานของสมาชิก นอกจากนั้นจะมีปัญหาเกิดขึ้นจะมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยจนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้จนสำเร็จ

2.3.2.4 ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2534 : 56) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นเริ่มต้น เป็นขั้นสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการปรับปรุงการทำงานครั้งนี้ทำขึ้นเพื่ออะไร

(2) ขั้นเริ่มสงสัย เป็นขั้นการจัดความสับสนเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหายคับข้องใจและเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน

(3) ขั้นสร้างภาวะผู้นำ เป็นช่วงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม

(4) ขั้นสร้างทีมงานและกำหนดเป้าหมายของทีมงาน

(5) ขั้นดำเนินการปฏิบัติงานจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร

2.3.3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ และคณะ (2546 : 98) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสาร ทำหน้าที่ประมวลข่าวสารที่ต้องการเข้ารหัส เพื่อส่งไปยังผู้รับสาร ที่รับทราบและแปลความข้อมูลเป็นความเข้าใจ โดยจะส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งสารว่าเขาได้รับแล้วเกิดความเข้าใจ และปฏิบัติตนอย่างไร

Davis (อ้างใน ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544 : 23) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

Dance (อ้างใน ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544 : 24) การติดต่อสื่อสารเป็นการแสดงออกของการตอบสนอง โดยอาศัยสัญลักษณ์เชิงถ้อยคำทำหน้าที่เป็นสื่อสำหรับการตอบสนองที่แสดงออกมา

Skinner (อ้างใน ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544 : 24) การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมเชิงถ้อยคำหรือพฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งผู้ส่งประสบผลสำเร็จในผลที่มีต่อผู้รับตามที่ตั้งใจไว้

Cherry (อ้างใน ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544 : 24) การติดต่อสื่อสารเป็นการใช้คำพูด ถ้อยคำ จดหมายบันทึกข้อความ สัญลักษณ์ต่าง ๆ หรือข่าวสารข้อมูลที่ใช้ร่วมกันเกี่ยวกับ สิ่งของ หรือเรื่องราว เหตุการณ์ต่าง ๆ ข่าวสารข้อมูลอาจหมายถึงความจริง ความเห็นความคิดที่ถูกส่งผ่าน ได้รับอย่างถูกต้อง แม่นยำ ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลเดียวกับผู้ส่ง และเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ส่งข่าวข้อมูลที่เกิดขึ้น

จากแนวคิดต่าง ๆ พอที่จะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมทั้งรับเอาข้อเสนอและความคิดเห็นความรู้สึกลึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึก ค่านิยม ความร่วมมือที่จะ ได้รับจากบุคคลทุกคน

2.3.3.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรกการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างมาก

กระบวนการติดต่อสื่อสารทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของพวกเขาได้ ผู้บริหารต้องได้รับข่าวสารเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการวางแผน แผนงานต้องสื่อสารไปยังบุคคลอื่นเพื่อดำเนินงานการจัดองค์กร การต้องการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับการมอบหมายงานการสื่อสารทำให้ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในพิธีการศึกษาระดับปริญญาตรี ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือขึ้นต้นในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือวาจาเป็นส่วนสำคัญของการควบคุม

โดยสรุป ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานอย่างโดดเดี่ยว พวกเขาต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารด้วยการเกี่ยวข้องและการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทั้งหมด

Mintzberg (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีลักษณ์. 2542 : 15) อธิบายถึงบทบาท ของผู้บริหาร 3 อย่าง การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของแต่ละบทบาทดังนี้

(1) บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานขององค์กรของพวกเขา เกี่ยวพันกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า ผู้บริหารมักใช้เวลาการติดต่อของพวกเขาประมาณ 45% กับเพื่อนร่วมงาน ประมาณ 45% กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานพวกเขา และประมาณ 10% กับผู้บังคับบัญชา

(2) บทบาททางข่าวสาร(Informational Roles) ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อกับบุคคลอื่น เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบของพวกเขาโดยส่วนรวมกับเพื่อนร่วมงานและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

(3) บทบาททางการตัดสินใจ(Decisional Roles) ผู้บริหารต้องดำเนินการโครงการใหม่ๆ จัดการความยุ่งยากต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกและแผนกงานของหน่วยงานของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารการตัดสินใจเรื่องดังกล่าวนี้ไปยังบุคคลอื่น

2.3.3.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

การติดต่อสื่อสารอาจจะเป็นทางเดียวหรือสองทางได้ ในการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวผู้ส่งจะติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอส่งย้อนกลับจากผู้รับ โดยปกตินโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสามารถให้ส่งย้อนกลับกับผู้ส่งได้ การให้ข้อเสนอแนะกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการฟังคำถามหรือข้อโต้แย้งเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

Harold และ Ronald (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีลักษณ์. 2542 : 16) ได้ทำการทดลองผลกระทบและความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง ผลที่เกิดขึ้นจากทดลองเป็นไปดังนี้คือ

- (1) การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
- (2) การติดต่อสื่อสารแบบสองทางมีความถูกต้องมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวส่งย้อนกลับทำให้ผู้ส่งสามารถแก้ไขการติดต่อสื่อสารของเขาใหม่ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีความแน่นอนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) ผู้รับมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นเมื่อใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพราะว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทางยอมให้ถามคำถามได้ ทำให้ความมั่นใจของผู้รับมีมากขึ้น นอกจากนี้พวกเขาสามารถใช้คำถามทำให้เกิดความเข้าใจจากความสงสัยต่างๆ ที่พวกเขามีอยู่ได้

(4) ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่า แต่การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ที่มักจะมีเสียงรบกวนและความยุ่งเหยิงต่าง ๆ

2.3.3.4 วิธีการติดต่อสื่อสาร

ในการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องพิจารณาในหลายๆ ด้าน คือ ทางด้านผู้ติดต่อ ผู้รับการติดต่อและสถานการณ์

(1) การติดต่อโดยการเขียนการติดต่อโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมีหลายรูปแบบ เช่น การบันทึกความจำ รายงาน โปสเตอร์ แอลงการณ ข่าวดสารในหนังสือพิมพ์ภายในองค์การ จดหมาย ฯลฯ การใช้วิธีการติดต่อลักษณะนี้มีประโยชน์ในการช่วยความจำ หรือการอ้างอิง และใช้เป็นหลักฐานได้ในแง่ของกฎหมายหรืออาจใช้เป็นจดหมายเวียนที่ส่งไปถึงบุคคลอื่นๆ เป็นจำนวนมากที่ต้องการติดต่อด้วยในที่ต่างๆ โดยทางไปรษณีย์ และในกรณีที่ยังไม่แน่ใจในคำสั่งก็อาจกลับมาอ่านทบทวนใหม่ได้ นอกจากนี้การเขียนอาจใช้ในกรณีที่ผู้เขียนไม่แน่ใจว่าบุคคลที่ตนมอบหมายให้ไปติดต่อจะสามารถบอกได้ว่าได้ตรงกับที่ต้องการหรือไม่ หรือ กรณีที่เกรงว่าข่าวสารอาจบิดเบือนไปอย่างไรก็ตาม จุดด้อยในเรื่องการติดต่อสื่อสารวิธีนี้ก็ยังมีหลายประการ เช่น การเขียน จะอธิบายความหมายต่าง ๆ ได้น้อยกว่าการพูดเพราะเนื้อที่จำกัด และการใช้การเขียนก็ยังคงระมัดระวังเรื่องการใช้ภาษาเพราะคำบางคำ อาจมีความหมายได้หลายอย่าง ผู้เขียนต้องแน่ใจว่าผู้รับการติดต่ออ่านแล้วเข้าใจตรงกับที่ตนต้องการ และในแง่ขององค์การเอกสารงานกระดาษอาจมีมากถ้ามีการติดต่อกันโดยการเขียน นอกจากนี้ผลย้อนกลับจากการติดต่อกันโดยลายลักษณ์อักษรให้ผลย้อนกลับช้ากว่าจะทราบที่ผู้รับการติดต่อเข้าใจหรือไม่ หรือมีพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ

(2) การติดต่อด้วยวาจา ส่วนใหญ่ของการติดต่อสื่อสารมักจะใช้ติดต่อกันโดยวาจา ทั้งนี้ได้มีการวิจัยว่าผู้บริหารประมาณร้อยละ 70 ของการสำรวจทั้งหมดใช้วิธีการมอบหมายงานด้วยวาจาถึงร้อยละ 75 การติดต่อด้วยวิธีนี้ผู้ติดต่อเผชิญหน้ากันจึงมีโอกาสที่จะทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปฏิกริยาที่เกิดขึ้นสีหน้าท่าทางของทั้งสองฝ่ายทำให้ทราบได้ว่าผู้ติดต่อมีความต้องการอะไร และผู้รับการติดต่อมีความรู้สึกหรือมีความเข้าใจหรือไม่ หากมีปัญหาข้อสงสัยก็จะทำการซักถามกันได้ทันที แต่อาจไม่ค่อยได้ผลกับกลุ่มคนหลายๆ เพราะอาจต้องใช้เวลามากและข้อควรระวังอีกประการคือ การเลือกใช้คำพูด เพราะคำบางคำอาจมีความหมายได้หลายอย่าง ต้องมั่นใจว่าผู้ฟังเข้าใจตรงกันกับผู้พูด การพูดไม่ชัดเจน พูดค่อยหรือพูดเสียงอยู่ในลำคอก็เป็นอุปสรรคของการติดต่อ โดยวิธีนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) การติดต่อโดยไม่ใช้วาจา อาจใช้วิธีการติดต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เช่น อาจติดต่อโดยอากัปกิริยา ท่าทาง สีหน้า การแสดงออก ซึ่งเรียกว่าภาษาท่าทาง

2.3.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อข้อความ

เครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันมี 7 ชนิด คือ

- (1) ป้ายประกาศ
- (2) การประชุม
- (3) การพูดโดยวาจา(รวมทั้งเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ)
- (4) หนังสือหรือจดหมายเวียน
- (5) การบันทึกเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร
- (6) สมุดคู่มือปฏิบัติงาน
- (7) ระบบเสนอข้อคิดเห็น

2.3.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจ

2.3.4.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้มากมายดังตัวอย่างเช่น Weinrich and Koontz (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 19) ให้ความหมายว่าการจูงใจ คือ แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกับผู้บริหาร

Dale S. Beach (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 20) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ ว่าหมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้นๆ

คารณี พาลุสุข (อ้างใน ปราโมทย์ ศรีวิไลกษณ์. 2542 : 20) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆมาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงและให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจซึ่งสิ่งจูงใจนั้นมีทั้งจากภายในและภายนอกของตัวบุคคลนั่นเอง

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้นเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลเพียงใด ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบ ว่า วิธีการจูงใจบุคลากรมีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากจะทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงานอย่างจริงจังดังที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 358) ได้กล่าวถึงการจูงใจคนในการทำงานไว้ว่า “ผู้บริหารจำต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ”

2.3.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

(1) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของ Douglas McGregor (Douglas McGregor's Theory X and Theory Y)

McGregor (อ้างใน ชงยุทธ สุคนธปฏิภาค. 2532 : 23) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำ โดยทั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

(ก) ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

- (1) ปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
- (2) เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- (3) โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

(ข) ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

- (1) การใช้พลังงานและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
- (2) การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเอง ในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
- (3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์
- (4) สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้สภาวะการณ์อันเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
- (5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่
- (6) ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ผู้บริหารหน่วยที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้น จะพยายามควบคุมการทำงานของตัวแทนอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ ซึ่งเป็นการสนองตอบความเอกสารณเป็นเอกสารที่สนองไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัยปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ความต้องการ มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น (สมยศ นาวิกาน. 2521 : 107)

ส่วนผู้บริหารหน่วยที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อม และการใช้แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคคลในระดับสูง คือ มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

(2) ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูงของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg and others (อ้างใน ยงยุทธ สุคนทรปฏิภาณ. 2532 : 19-22) ได้เสนอ รายงานผลการวิจัยเรื่อง “ การจูงใจในการทำงาน ” (The Motivation to Work) ออกเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูง (The Motivation-Hygiene Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory)

Herzberg and others ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการหนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเดือดร้อนทางสุขภาพ และความทรมานของคิณฟ้าอากาศ ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกร และนักบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่งที่เมือง พิตส์เบิร์กจำนวน 200 คน โดยใช้วิธี สัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้ให้นักวิศวกรและนักบัญชี มีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้ สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้วิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในงานนั้น มีผลถึงการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ ของตนหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ช่วย ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัย จูงใจ (Motivation Factors) ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือค่าจูงไม่ให้คนเกิดที่ถอยไม่ยอมทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค่าจูง (Hygiene Factors)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง มี 5 ประการคือ

- (1) ความสำเร็จของงาน
- (2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- (3) ลักษณะของงานที่ทำ
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่มีผลทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานทางด้านลบหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน มี 11 ประการคือ

- (1) เงินเดือน
- (2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- (3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- (5) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- (6) สถานภาพทางสังคม
- (7) การปกครองของผู้บังคับบัญชา
- (8) นโยบายและการบริหารงาน
- (9) สภาพการทำงาน
- (10) ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- (11) ความมั่นคงในการทำงาน

จากทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของ Herzberg ดังกล่าวแล้วนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับสูง มีผลต่อการทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น จัดว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับพื้นฐานหรือระดับต่ำ ไม่มีผลต่อการจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพียงแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานในห้วงการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สมยศ นาวิกาน (2521 : 100) ที่ว่า ปัจจัยค้ำจุนจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุข หรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5 ด้านการพัฒนาทีมงาน

2.3.5.1 ความหมายของการพัฒนาการทีมงาน

Miller , Parker และ Reddy (อ้างใน เปรมวดี คฤหเดช. 2540 : 18) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงานและปรับปรุงความสามารถของสมาชิกทีมงานในการแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในทีมงาน การพัฒนาการทำงานเป็นทีม จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่ง หรือที่เรียกว่า “ทีมงาน” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กระบวนการที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

2.3.5.2 เทคนิคการพัฒนาการทีมงาน

มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533 : 39-41) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงานนั้น เป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่ว่่านี้นี้พอจะสรุปเป็นหลักการใหญ่ ๆ ได้ 10 เทคนิค คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่นใช้ “หน้าต่างใจ” (johari window) เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือ ให้เป็นผู้มีความจริงใจเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อตนเองด้วยเช่นกัน เมื่อทุกฝ่ายต่างมีแนวความคิดและปฏิบัติตรงกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงดำเนินไปด้วยดี
2. การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการเรียนรู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเอง ระวังระวังต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นธรรมดา เนื่องจากการที่คนแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรม การที่เราสามารถเข้าใจตนเองได้ย่อมจะทำให้สามารถเข้าใจผู้อื่น ได้ด้วยซึ่งจะทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อองค์กร
3. กลุ่มสัมพันธ์ (group dynamic) เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้รู้จักลักษณะของกลุ่มและรู้จักคนอื่นในหลายแง่หลายมุมแล้ว มีการเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากกลุ่มจะมีแบบอย่างของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (pattern of interaction) มีความคาดหวัง (expectation) และความรู้สึก (feeling) ที่เป็นปทัสฐานระหว่างกันมีเอกลักษณ์ (identity) ที่แตกต่างกัน จากบุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ มีการแก้ปัญหาร่วมกัน ตลอดจนมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันสิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเจริญงอกงามขึ้นเนื่องจากการนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของสมาชิกทั้งนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมอย่างเต็มที่และต้องมีความจริงใจมิฉะนั้นกลุ่มจะไม่บรรลุเป้าหมาย

4. การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคล (transaction analysis) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างดี เพราะเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคล เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล สมาชิกจะได้มีการรับรู้ถึงบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตัวให้เข้ากับบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนจนสามารถที่จะสามารถพฤติกรรมเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

5. โดยใช้ค่าใช้จ่ายการบริหารของเบลคและมูตัน เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและสมาชิก ด้วยการใช้น้ำขึ้นตอนการอบรม 6 ชั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและการทำงานร่วมกันของบุคลากร

6. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการจูงใจภายในขององค์การ ซึ่งหัวหน้าและสมาชิกมากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และกระบวนการในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ จะมีการประเมินผลในระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั้งในด้านการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

7. กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (quality control circle) เป็นเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระดับล่าง ในการสร้างทีมนี้ทำโดยการให้ทุกคนในกลุ่มที่มีความเต็มใจในการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการคิด พูด และแสดงทัศนคติ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้กำหนดไว้ ด้วยการอาศัยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบไปด้วยการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

8. การประชุม (meeting) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีมเพื่อสื่อสารชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีโอกาสปรึกษาหารือขอคำแนะนำขอความคิดเห็น และเพื่อเป็นประสานงานในการจัดประชุมจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและมีการนำผลการประชุมไปปฏิบัติด้วย

9. การอภิปรายในกลุ่ม (group discussion) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม ในรูปแบบของการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น โดยมีวิธีการใช้ที่แตกต่างกัน ทีมงานสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมได้

10. การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดในการทำงานร่วมกัน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ที่จำเป็นควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นด้วยการยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแก้ไขซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าฝ่าย
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5.4 ขั้นตอนการพัฒนาการทำงาน

ประทีป แดงเลียน และพรณี กาญจนะวสิต (2536 : 68) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างความคุ้นเคย สมาชิกได้รู้จัก ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยเป็นกันเอง (informal) มีความเปิดเผยและไว้วางใจกัน

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สมาชิกตระหนักรับรู้ว่ากลุ่มมีปัญหาหรืองานอะไรจะต้องทำร่วมกันบ้าง ในระยะนี้ทั้งปัญหาและทางแก้ไขยังไม่ค่อยชัดเจนนัก

ขั้นที่ 3 ต่อรองเพื่อให้สิ่งที่ตนต้องการ สมาชิกเสนอความคิดเห็นให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ปัญหานั้น

ขั้นที่ 4 รับฟังและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สมาชิกยอมรับฟังและใช้ความรู้ความสามารถของกันและกันให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว สมาชิกมีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ปัญหาและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยทำหน้าที่นำทีมในการวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจแก้ไขปัญหา การนำเสนอแนวทางใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงาน ดำเนินการแสวงหาตัวแทน คัดเลือกตัวแทนที่จะเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของทีม ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับตัวแทน ด้วยการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตัวแทนพร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ตัวแทนเข้าร่วมฝึกอบรมต่างๆ

2.4 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

อรุณ รักธรรม (2529 : 43-48) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาอำเภอ : บทบาทของนายอำเภอในการสร้างทีมงาน เป็นงานวิจัยที่อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของนายอำเภอเป็นหลัก ผู้วิจัยใช้กรอบแนวความคิด คือ การไว้น้ำใจเชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการและการทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องชี้้นำในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ การศึกษา อายุราชการและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้ (2) ความขัดแย้งกันในบทบาทของนายอำเภอจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมได้ (3) ปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ อันได้แก่ การไว้น้ำใจเชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และชาวบ้านกับนายอำเภอจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533 : 3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การประเมินผลพฤติกรรมของทีมในด้านการรวมทีม โครงสร้างของทีม ทรัพยากรที่มีโครงสร้างของโรงเรียนและกระบวนการของทีมกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในด้านการปฏิบัติงานของโรงเรียนและความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยในด้านประสิทธิภาพของโรงเรียนพบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของโรงเรียนและความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลางตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 9 ปัจจัย จากทั้งสิ้น 16 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุน การควบคุมการนิเทศ ความขัดแย้ง รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของทีม ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย การมีทักษะอย่างเพียงพอ การปกครองโรงเรียนและงาน ขนาดของทีม และขอบข่ายของการจัดการตามลำดับ

ศิริวรรณ โคมุดิกานนท์ (2536 : 39) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทีมสุขภาพสาขาอื่นในด้านองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ โดยใช้พยาบาลวิชาชีพ 40 คน และบุคลากรสุขภาพสาขาอื่น 40 คน ที่ทำงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า สภาพจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่าอุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือ นโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำงานมีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาร่วมกันหรือร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิกต้องพึ่งมนุษยสัมพันธ์ ไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยตามลำดับ

สุนันทา กิมวะหะ (2538 : 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าการวางแผนบุคลากรโรงเรียนดำเนินการโดยกำหนดอัตราให้เหมาะสมกับหมวดวิชา ส่วนการสรรหาคูลากรให้หลักเกณฑ์โดยดูจาก ความรู้ ความสามารถ ปัญหาด้านการวางแผนและการสรรหาคูลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบคือ ขาดการวางแผนอย่างมีระบบ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเอง โดยส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนาปัญหาด้านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุตินา มาลัย (2538 : 80) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 295 คนผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีและเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน คือ การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลและตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลตามลำดับ

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540 : 3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกงานในระดับปานกลาง อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในงานการบริหารงานวิชาการ งานธุรกิจ งานบริการ และงานบริหารทั่วไป และอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในงานการบริหารงานวิชาการและงานธุรการ

วิไล อำนวยรัตน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ พบว่าผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การจัดระบบงานไม่ชัดเจน ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือเป็นกลุ่ม ไม่มีกรณีศึกษาทางด้านกรณำวิธีการทำงานเป็นทีมไปใช้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จนสมาชิกในทีมงานยอมรับและเปลี่ยนแปลง

มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533 : 105-106) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของโรงเรียนและความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลางและพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนได้แก่ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมชาติ กิจยรรยง (2540 : 204) กล่าวไว้ว่าสิ่งที่สำคัญของการบริหารที่มงาน คือ การกำหนดหน้าที่และบทบาทให้ชัดเจน พร้อมทั้งทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและผู้อื่น

สุรศักดิ์ ศรณรินทร์ (2546 : 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารที่มงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทรรศนะของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารที่มงาน ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

จิราวรรณ หาญณรงค์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างที่มงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทรรศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าครูมีทรรศนะต่อการสร้างที่มงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

เรวัตร์ สมบัติทิพย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิธีที่มีใช้ติดต่อสื่อสารและนิยมมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับพนักงานคือ วิธีการสื่อสารด้วยวาจา

นิยม สุวรรณ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในทุกขนาดโรงเรียน

ปราณี เอื้อวิริยานุกูล (2545 : 66) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาที่มงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ พบว่าบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาที่มงานด้านการติดต่อสื่อสารในที่มงานโดยภาพรวมมีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ชุตินา มาลัย (2538 : 80) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นที่มของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

วิชิต บุญชลอ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาความพึงพอใจและการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและอายุราชการ อยู่ในระดับปานกลาง

จิราวัลย์ สุจิรานุธรรม (2545 : 90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีทั้งโดยรวมและรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลือชัย จันทร์ไพบี (2542 : 86) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี ที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน(สูงกว่าและต่ำกว่า 5 ปี)มีสภาพความสำเร็จในการบริหารงานด้านการทำงานเป็นทีม และการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรัส ตลับทอง (2529 : 91) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัันมีทัศนะต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัลยรุช เถาว์หิรัญ (2535 : 80 – 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามความต้องการของครูอาจารย์วิทยาลัยนาฏศิลป์ในประเทศไทย ที่มีเพศคุณวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่างกันโดยส่วนรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คุณัญญา แซ่เจ็ย (2545 : 84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของบุคลากรคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า อาจารย์ของบุคลากรต่างกันมีระดับความคาดหวังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในด้านภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกร มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตาม อายุ อายุงาน และรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร : ศึกษากรณีบริษัทฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ พบว่า พนักงานบริษัทฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต เป็นชายมากกว่าหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด กลุ่มประชากร

ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คือระดับ ปวช. มีสถานภาพโสด และมีอายุการปฏิบัติงานในบริษัทอยู่ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีถึง 6 ปี มีรายได้ไม่น้อยกว่า 15,000 บาท

2. การหาระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ โดยจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน พบว่า

2.1 ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องกระบวนการการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม กำกับงาน และการประเมินผลงาน ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.2 ในฐานะเป็นนักปกครอง ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของบุคคลในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.3 ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ผู้บริหารที่เข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเลือกใช้และมอบหมายงาน ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.4 ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้บริหารที่มีจิตวิญญูณความเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวม ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.5 ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ผู้บริหารที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่เป็นทางเลือกใหม่ ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.6 ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารที่เป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุลย์ เพื่อการลดความขัดแย้งภายในองค์การ ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.7 ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ผู้บริหารที่เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีเป็นตัวอย่างแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์การอันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้บุคคลยอมรับ ได้รับความคาดหวังมากที่สุด

3. การระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมแต่ละด้านและภาพรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานบริษัทฟอสคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่งที่มีความหวังในระดับปานกลาง

4. ประเด็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบ และรายได้กับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ผลการทดสอบทางสถิติพบว่า ตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์ในทางสถิติกับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ณ ระดับที่มีนัยสำคัญ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกียรติคุณ วรกุล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า

1. ไม่พบว่าหัวหน้างานระดับต้นที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีผลการ
ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการ
ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

3. ไม่พบว่าภาวะผู้แบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

5. มีเพียงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6 อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สังเวย เสวกวิหารี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะนำของผู้บริหารใน
วิทยาเขตไซติเวช ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมีจิตลักษณะของผู้นำ ด้านความเชื่อมั่นตน ด้านลักษณะมุ่งอนาคต ด้าน
ทัศนคติต่องาน ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม และโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านสุขภาพจิต
อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดย
รวมอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเพศ ผู้บริหารเพศชายมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่าง
หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารเพศหญิงมีภาวะผู้นำด้าน
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารที่มี
ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 6 ปี และ 6 – 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่าง
หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็น
ผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดย
รวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 6 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์
ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกว่า
6 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง

3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้างานในระดับปานกลางไม่แตก
ต่างกัน ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร

อัจฉรา ถาวร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำวิจัยของอาจารย์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำ
เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจัยของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่เคยทำวิจัยและไม่เคยทำวิจัย ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1. อาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีแรงจูงใจในการทำวิจัยทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมการทำวิจัย

2. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำวิจัยของอาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่เคยทำวิจัยและไม่เคยทำวิจัย ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีเพียง 3 ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

อ้อยใจ อุ๋นอารมณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมืองในเชิงปัญหาและการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองกองตรวจคนเข้าเมือง 2 อยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการการทำงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการการทำงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน การประสานและความพึงพอใจ

อารมณ นิลวิสุทธิ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนโครงการแก้ปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ประจำหมู่บ้าน : กรณีศึกษาอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนโครงการแก้ปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ประจำหมู่บ้าน ของอำเภอหนองจิก อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งถือได้ว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนโครงการแก้ปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ประจำหมู่บ้าน ของอำเภอหนองจิก ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนโครงการแก้ปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ประจำหมู่บ้าน ได้แก่ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน รายได้เฉลี่ยของครอบครัว การได้รับการฝึกอบรม ทักษะติดต่อโครงการ กข.คจ. และความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ ตำแหน่ง สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนโครงการแก้ปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ประจำหมู่บ้าน

สุนัน ยุคคร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ : ศึกษากรณีโรงพยาบาลปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี อายุงานระหว่าง 9 – 26 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีตำแหน่งเป็นพยาบาล

2. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลปทุมธานีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโครงการ การประสานงานในกิจกรรมโครงการ การได้รับการนิเทศ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงาน และการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลปทุมธานีอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโครงการ และทัศนคติของบุคลากรโครงการต่อการส่งเสริมสุขภาพ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลปทุมธานี สำหรับปัจจัยด้าน อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน การรับรู้ข่าวสารและการฝึกอบรม การรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดของการส่งเสริมสุขภาพไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลปทุมธานี

สุเมธ สุขเจริญพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา : ศึกษากรณีโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า ภูมิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากงานวิจัยต่าง ๆ ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทในการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้สมาชิกเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ พร้อมทั้งมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมให้สอดคล้องสมดุลกันในแต่ละสถานการณ์ โดยส่งเสริมความก้าวหน้า มั่นคงในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน